Les travaux de l'Enass

Ecole nationale d'assurances

Les communautés virtuelles peuvent-elles réinventer l'assurance ?

Guillaume BILLY

www.enass.fr

le cnam
école management & société

enass

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements seront destinés à mon entreprise pour m'avoir permis de suivre le MBA Manager d'entreprise spécialisation Assurance. Je remercie particulièrement mon responsable, Monsieur Philippe Rondeau, Directeur de la Direction Organisation Recherche et Performance de MAAF Assurances et ancien élève du MBA, de m'avoir proposé de participer à cette expérience extrêmement enrichissante. Je remercie également Florence Boy et Hervé Bois, respectivement Chargée de Missions et Responsable de Secteur Communication Marketing chez MAAF Assurances, pour m'avoir été d'une grande utilité pour leurs conseils et la documentation collectée.

Je remercie, bien évidemment, tout particulièrement mon directeur de thèse, Thierry Crahes, Président du Directoire de Lybernet Assurances, pour m'avoir accompagné, guidé et conseillé, pendant ces 18 derniers mois, dans la réalisation de cette thèse professionnelle.

Mes remerciements vont ensuite à toutes les personnes qui ont gentiment accepté de me rencontrer pour mener de précieuses interviews :

- Jean-Claude Seys, Vice-Président et Administrateur délégué de Covea et Président de l'Institut Diderot,
- Anne Clerval, Directrice Internet du Groupe MACSF,
- Pascal Picard, Directeur du Développement du Groupe MACSF,
- Stéphane Daeschner, Directeur de la Communication Externe du Groupe MMA,
- Constance Baudry, Responsable de la Communication à la FFSA,
- Yann Gourvennec, Directeur de la Stratégie Digitale de Orange Business Services et co-fondateur de l'association Media Aces,
- Hervé Kabla, Directeur Général de l'agence BlogAngels et co-fondateur de l'association Media Aces,
- Hervé Parnaudeau, Responsable du Pôle Marketing Digital du Groupe Generali France
- Beer Bergman, Professeur à Sciences Po et Consultante-Formatrice en réseaux sociaux en ligne
- Charles et Guy Dauphin, Agents Généraux au sein du Groupe MMA

Je remercie enfin ma famille pour avoir pris le temps de lire et de relire ce travail, et plus particulièrement ma compagne, Nathalie, pour son accompagnement et son aide dans cette expérience professionnelle et familiale.

RESUME

Le phénomène des réseaux sociaux en ligne attire une multitude d'individus, dans le monde entier, et génère de nouveaux usages fondés sur la collaboration. Des pratiques individuelles s'y développent (l'entraide, le partage, la recommandation) et entraînent des évolutions dans les habitudes et les comportements des consommateurs. Ce phénomène est fortement impulsé par les évolutions technologiques (le « Web 2.0 ») et concourt à accompagner un besoin de plus en plus marqué d'échanger, de partager, de dialoguer entre individus et avec les marques.

Les réseaux sociaux en ligne suscitent beaucoup d'interrogations et de sentiments divers dont, la méfiance ou l'indifférence. Les moyens technologiques sophistiqués et l'apparition de communautés dites « virtuelles » génèrent chez certains une impression d'irréel ou de futilité. L'engouement est cependant très impressionnant et les réseaux sociaux répondent bien à des usages, des pratiques et des préoccupations réelles. Les communautés qui se développent dans ces réseaux n'ont de « virtuelles » que le nom, et répondent finalement à des besoins humains qui ont toujours existé.

La vie économique en général, et les entreprises d'assurances en particulier, ne peuvent pas rester statiques face à ces changements de comportements qui touchent les personnes individuelles, les consommateurs et la société toute entière. De la même manière que les personnes individuelles peuvent être partagées entre attirance et méfiance, les entreprises sont confrontées à des opportunités et à des menaces. Les assureurs commencent à s'intéresser à ce phénomène et utilisent les médias sociaux (famille des médias qui intègre, entre autres, les réseaux sociaux en ligne), notamment sous l'angle de la communication. Mais ils ne sont pas encore convaincus que ce phénomène puisse les impacter fortement et durablement dans leur quotidien, dans leurs modes de fonctionnement et dans leurs équilibres économiques.

L'inventaire des dispositifs existants montre que finalement l'enjeu principal n'est pas technologique mais qu'il consiste à anticiper, à préparer et à accompagner des changements humains (sociologiques, comportementaux et relationnels).

La stratégie que nous proposons pour accompagner les sociétés d'assurances face à ces défis, est l'« Assurance Communautaire ».

Mots clés : assurance, stratégie, Internet, réseaux sociaux, communautés virtuelles, marketing, distribution, commerce social, relation client, innovation.

ABSTRACT

The online social networks phenomenon attracts a lot of people, worldwide, and generates new customs based on collaboration. Individual practices are developed there (mutual aid, sharing, recommendation) and result in changes in habits and consumer behaviors. This phenomenon is strongly driven by technological developments (the "Web 2.0") and helps to support the need for more and greater exchange, share, dialogue between individuals … and with brands.

The online social networks raise many questions and varied feelings and attitudes, including distrust or indifference. The sophisticated technological means and the emergence of communities called « virtual » make some people feel that it's unreal or unimportant. The craze, however, is very impressive and social networks really meet customs, practices and real concerns. Communities developped inside these networks are not that much « virtual » : finally they meet human needs that have always existed.

The economical world in general, and insurance companies in particular, can not remain quiet and have to deal with these behavioral changes that affect individuals, consumers, and society as a whole. The same way that individuals can be shared between attraction and distrust, companies are faced with opportunities and threats. Insurers are beginning to engage in this phenomenon and use social media (media family that includes, among other, online social networks), mainly in terms of communication. They are not yet convinced that this phenomenon could have a strong and sustainable impact in their daily business, in their operating modes and in their economic balance.

The inventory of the existing devices shows that after all the main issue is not technology but to anticipate, prepare and support human changes (sociological, behavioral and relational).

The strategy that we suggest in order to carry insurance companies to meet these challenges, is the "Insurance Communities."

Key words : insurance, strategy, Internet, social networks, virtual communities, marketing, distribution, social commerce, customer relationship, innovation

SOMMAIRE

INTRODUCTION 5

1 LA PRESENCE DE L'ASSURANCE DANS LES RESEAUX SOCIAUX EN LIGNE... 15

1.1 L'état des lieux et le diagnostic de la situation 15

1.2 Les objectifs recherchés par les sociétés d'assurances sur les réseaux sociaux en ligne.... 41

1.3 Le « commerce social » est un levier non exploité pour développer le business 44

2 UN SECTEUR PRET POUR LA REVOLUTION NUMERIQUE 59

2.1 Les spécificites liées au secteur de l'assurance 59

2.2 Un marché saturé et complexe 64

2.3 Les réseaux sociaux en ligne : des points communs et des atouts pour l'assurance 74

3 UNE STRATEGIE INNOVANTE : L' « ASSURANCE COMMUNAUTAIRE » 106

3.1 Le contexte 106

3.2 La création de « l'Assurance Communautaire » 110

3.3 Accompagner cette stratégie d'une évolution interne de l'entreprise 136

3.4 Les préconisations de mise en œuvre 147

CONCLUSION 152

SOURCES 154

INTRODUCTION

Ce que nous appelons « réseaux sociaux » est en fait un véritable phénomène socioculturel, économique et global. Il correspond à l'accélération d'un mouvement de changement général dans les sociétés humaines. Le changement est le mot-clé traduisant le mieux l'expérience engendrée par les « réseaux sociaux ».

Une définition sociologique permet d'introduire le concept :

- « un réseau social est constitué d'un ensemble d'individus ayant une autorité naturelle reconnue et capable de produire du lien social, de la compréhension et de l'appropriation au sein de populations dont ils ont la confiance sur des sujets. Ils sont les maillages essentiels d'émergence de l'intelligence collective des sociétés apprenantes »[1].

Cette définition permet d'expliquer le phénomène de regroupement d'individus qui cherchent à partager, à échanger des expériences et des valeurs dans une relation de confiance mais également pour introduire la notion d'intelligence collective. C'est un des facteurs fondamentaux de réussite pour la création, l'animation et la pérennisation d'une communauté, que nous développerons plus tard dans cet ouvrage.

Une deuxième définition permet d'appliquer le concept à Internet et aux nouvelles technologies :

- « un réseau social en ligne est le point de rassemblement sur Internet d'un groupe d'individus et/ou d'organisations, et qui met à leur disposition des outils favorisant les échanges entre eux. Nous l'appellerons dans ce cas, un réseau social en ligne. Il a un but bien défini (retrouver des copains, chercher un emploi, …), un fonctionnement qui lui est propre (le « langage » sur Twitter, ou encore le bouton « Like » de Facebook, …), et peut regrouper en son sein différentes communautés (les « fans » de Johnny Halliday, …) ».[2]

[1] Planetecologie.org, *Dictionnaire du développe*ment durable, www.planetecologie.org, En ligne
[2] L'Œil au Carré, *L'e-réputation et les usages 2.0*, www.oeil-au-carre.fr, En ligne

Il s'agit donc d'abord de changements sur le plan socioculturel. Les populations jeunes, que nous appellerons les générations Y[3] et les générations C[4] ou bien encore, les Digital Natives[5] (pour les anglophones), sont sur-informées, sur-éduquées et ont un pouvoir d'influence vis-à-vis des générations précédentes.

Grâce au partage de la connaissance qu'ils ont appris à démultiplier par l'usage des nouvelles technologies et notamment des réseaux sociaux en ligne, ces jeunes adultes consomment, participent à la vie économique et culturelle différemment. Ils détiennent une richesse et un « avantage générationnel »[6] car ils sont hyper-connectés dans le monde des réseaux sociaux en ligne. Ils peuvent être motivés par leur épanouissement personnel et peut-être même, plus centrés que les générations précédentes sur leurs besoins individuels (nous traiterons de la personnalisation des besoins), mais ils interagissent ensemble. Le « vivre ensemble » qui est de plus en plus prôné comme une valeur à (re)développer dans nos sociétés et nos entreprises fait partie intégrante de la culture de ces générations. Cette interconnexion constante, ce partage récurrent entres amis ou membres de communautés, la vie au sein d'un réseau constituent ce que nous avons nommé abusivement un « avantage générationnel ». En effet, les réseaux sociaux en ligne procurent à leurs usagers à la fois une richesse d'informations, un partage d'expériences, une capacité de mobilisation instantanée d'une multitude de ressources (via son propre réseau et ceux de ses « amis ») de façon instantanée, mais aussi une ouverture sur le monde, une possibilité de créativité accrue, …

Les générations Y et C accèdent donc facilement à des avantages utiles pour la vie en général (les actes d'achat, les conseils pour une démarche personnelle telles l'emploi ou les administrations, le partage des connaissances de tous types, le partage d'idées, ...). Ces dernières ont su (re)créer dans l'ère moderne un lien social ressemblant à ce qui pouvait exister dans la période préindustrielle. Une période où la solidarité et l'entraide étaient indispensables pour vivre (ou survivre). C'est pourquoi ce lien social et les avantages que les réseaux sociaux en

[3] Définition Génération Y : génération sociologique des personnes née entre 1980 et 1995 dont l'usage des nouvelles technologies et des réseaux sociaux en ligne fait partie de leur quotidien, qui sont entrés récemment dans le marché du travail et qui privilégient l'épanouissement au travail, les rapports hiérarchiques plats et l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Source : Daniel Ollivier et Catherine Tanguy, *Génération Y, mode* d'emploi, De Boeck, 2008

[4] Définition Génération C : génération sociologique des personnes nées après 1995 qui suit donc la Génération Y et ont les mêmes centres d'intérêts en plus exacerbés. On parle de Génération C pour « Communiquer, Collaborer et Créer ». Il sont connectés en permanence via les réseaux sociaux en ligne (à la maison, dans les transports, au travail), visent des objectifs à très court terme et sont très mobiles. Source : Atelier RegionJob, Après la génération Y … La Génération C …, 22 janvier 2010, En ligne

[5] Définition Digital Natives : en complément des définitions précédentes, on peut parler d'indigènes du numérique qui ont grandi dans un environnement perpétuellement connectés au contact du web.
Source : Ovni.fr, *Qui sont les digital natives ?* , 16 août 2011, www.ovni-france.fr, En ligne

[6] Avantage générationnel : abus de langage pour signifier que les générations Y et C détiennent des avantages par rapport aux générations précédentes dans la connaissance et la maîtrise de la culture numérique.

ligne procurent, interrogent et intéressent les autres générations. Nous pouvons parler de l'émergence naturelle d'une attractivité mais également d'un pouvoir d'influence car ces générations de jeunes adultes construisent dans les réseaux sociaux en ligne un nouvel espace de création de valeur et une nouvelle culture (la culture numérique).

Les autres générations sont donc indirectement impactées par l'effet attractif de ces changements de modes de vie. Ce sont également des populations qui ne sont pas nées avec et dans cette culture. Dans cette catégorie des autres générations, il est intéressant d'évoquer spécifiquement celle des « seniors » que le Petit Larousse définit comme « les plus de cinquante ans »[7]. Ces derniers sont, pour des raisons différentes mais tout aussi importantes, de fervents utilisateurs des réseaux sociaux en ligne.

Les « seniors » utilisent de plus en plus les réseaux sociaux en ligne pour échanger des conseils, partager des expériences par exemple sur des problématiques de santé, pour converser tout simplement avec des amis ou … avec leurs petits enfants. La mise en réseau s'est effectivement très largement développée dans le sens des petits enfants (les générations Y et C) vers les grands-parents (les « seniors »). Il n'est pas exceptionnel de rencontrer des jeunes qui comptent leurs grands-parents parmi leurs « amis » dans Facebook.

Il s'agit ensuite de changements sur le plan économique. Nous commençons même à parler de révolution 2.0 pour le monde économique et notamment les entreprises. Comme nous venons de le voir, les générations Y et C impulsent de profonds changements de culture. Ce sont nos salariés d'aujourd'hui et nos futurs dirigeants qui vont progressivement entrer dans les entreprises. Ce sont aussi nos clients et ils vont devenir progressivement, pour certains d'entre-eux, nos hommes et nos femmes politiques. Ces générations représenteront 40% de la population active en 2015. Ces changements de culture définissent de nouveaux comportements pour vivre ensemble, pour promouvoir plus de solidarité, plus de transparence (spécialement avec les marques). Ils engendrent également de nouveaux comportements pour consommer.

Les réseaux sociaux en ligne ouvrent des possibilités pour les consommateurs de :

- partager des avis et des expériences,
- recueillir et comparer facilement des opinions,
- recommander à son réseau certaines marques ou produits.

Le consommateur d'hier est aujourd'hui un « social customer ». « *Il s'agit d'un consommateur qui souhaite s'engager avec les marques, être écouté, compris et bénéficier d'une relation personnalisée avec celles-ci. Il est critique envers les marques, recherche des*

[7] Il n'existe aucune définition officielle du terme « seniors », par exemple l'Insee ou l'institut Sofres n'en proposent pas.

interactions, il est influencé dans ses actes d'achats par ses amis, donne des avis sur tel ou tel produit, ... ».[8]

Nous pouvons considérer aujourd'hui, et cela devrait se confirmer dans les années à venir, que le consommateur a « pris le pouvoir » par rapport au marque. Cette expression signifie plus précisément que les rapports de force, entre les consommateurs et les marques, se sont équilibrés. Il est donc primordial de cerner les besoins de ce « social customer » mais également d'y adjoindre la prise en compte des nouveaux cycles de décision et de compréhension des parcours clients. C'est pourquoi, les marques des grands groupes industriels et de services commencent à intégrer les consommateurs, les clients, le marché au sens large, comme des acteurs à part entière de leur processus d'innovation et de création de valeur. « *Grâce à Tapscott et Williams, ce modèle qui permet aux individus de passer via les nouvelles technologies d'un modèle basé sur la consommation à un modèle préconisant la co-production a été baptisé la prosumption (production/consommation)*[9] *».*

Enfin, le phénomène est global. Des réseaux sociaux en ligne se créent tous les jours, dans tous les domaines et dans tous les pays du monde. Aucune région du monde n'est épargnée. La croissance mondiale en nombre d'utilisateurs est tirée par l'Europe, la croissance dans cette région ayant progressé de 11% à fin 2010 par rapport à 2009. Le taux de pénétration sur la population des utilisateurs d'Internet est de 84% en Europe, de 90% en Amérique du Nord, de 88% en Amérique Latine, de 81% en Afrique et Moyen-Orient et de 48% en Asie-Pacifique[10]. Au-delà des applications réelles pour le quotidien des personnes et des entreprises, nous avons vécu très récemment des expériences d'envergure dans les domaines politiques et sociaux. Ainsi, Barack Obama est devenu en 2008 le premier président des Etats-Unis d'Amérique élu grâce à la puissance des réseaux sociaux en ligne. En effet, il a choisi d'appuyer sa campagne sur une stratégie de réseaux sociaux en ligne. « *Au centre du dispositif, la communauté My.BarackObama.com a joué pleinement son rôle. Les partisans du candidat ont pu s'organiser, chacun identifiant les autres soutiens dans son voisinage en utilisant les outils collaboratifs pour travailler, planifier et organiser leurs actions en faveur du président. C'est, en bonne partie, grâce à sa stratégie de réseau social en ligne qu'Obama a pu lever un demi-milliard de dollars pour sa campagne »*[11]. Encore plus récemment, les crises sociales et politiques qui se sont

[8] Under the influence, *Attitudes de marques face aux « social customer »*, octobre 2010, http://arnaudpo.wordpress.com, En ligne
[9] Manuela Texeira, *L'émergence de réseaux sociaux en ligne sur le Web comme nouveaux outils de marketing*, Thèse professionnelle, Ottawa, 18 mai 2009, page 61
[10] The comScore 2010, *Europe Digital Year in Review*, février 2011, www.comscore.com, En ligne
[11] Jean-Georges Perrin, GreenIvory, *Livre Vert Impact des réseaux sociaux en ligne sur l'économie*, Janvier 2009

déroulées en Afrique du Nord et au Proche-Orient (Tunisie, Egypte, Lybie, Algérie, Maroc, Syrie, Yemen) ont trouvé leurs éléments déclencheurs et leurs persistances dans les réseaux sociaux en ligne. Ce sont en effet, un certain nombre de « leaders » (« influenceurs » dans la culture numérique), très souvent jeunes et issus des fameuses générations Y et C, qui ont décidé de fédérer et porter ces messages de révolte au sein de la population.

Les réseaux sociaux en ligne comme Facebook ont permis la propagation très rapide de l'information et sur une multitude de personnes (on parle de viralité). Chacun grâce aux outils communautaires ayant pu, comme pour la campagne de Barack Obama, s'organiser et se motiver en équipe pour réussir de telles actions.

Nous évoquerons également les effets dévastateurs de la crise financière de 2007-2008. Une défiance par rapport au monde de la finance s'est, de plus en plus, installée dans l'esprit des consommateurs et des citoyens. Les banques sont logiquement les plus touchées car elles sont à l'origine de cette crise mais les compagnies d'assurances ne sont pas épargnées par ce défaut d'image. De plus en plus de mouvements, comme par exemple la finance solidaire[12], prônent le développement de solutions d'achat et de consommation dites « responsables », « solidaires » et « sociales ».

L'émergence des réseaux sociaux en ligne peut être l'opportunité de créer des communautés de consommateurs qui souhaitent eux-mêmes concevoir et proposer des solutions financières répondant à leurs besoins. Ces nouveaux modèles pouvant aller jusqu'à s'affranchir complètement des marques pour le faire, il s'agit des modèles « peer to peer » (relation de pair à pair). Nous évoquerons ces modèles dans la troisième partie de l'étude.

Il est important de décrire, dans cette partie introductive à notre réflexion, les conditions du changement offertes par l'utilisation des réseaux sociaux en ligne. Et ainsi, de bien comprendre les impacts et les enjeux auxquels le phénomène confronte la société humaine et les entreprises.

Les réseaux sociaux en ligne permettent à leurs usagers de :

- créer du lien social,
- partager des émotions,
- se valoriser,

[12] Définition finance solidaire : « La finance solidaire établit un lien entre les personnes qui font fructifier leur épargne de manière solidaire et celles qui entreprennent des activités utiles à la lutte contre l'exclusion, à la cohésion sociale et au développement durable. À la différence de la finance orientée vers la recherche exclusive du profit, la finance solidaire est orientée également, voire principalement, vers la recherche de l'utilité sociale des investissements ou des dons financés.
Source : Solidaires du monde, *Regard(s) sur le monde*, août 2009, http://regardsurleweb.solidairesdumonde.org, En ligne

- valoriser les autres
- ou autrement dit, (re)créer de l'humain.

Il est souvent admis que la valeur de l'humain a été parfois oubliée dans nos sociétés contemporaines sous l'effet de la mondialisation et de la recherche de profit à court terme. De surcroît, les nouvelles technologies ont offert des possibilités inattendues pour les individus de créer ce lien social en s'affranchissant presque entièrement des contraintes géographique, temporelle et matérielle.

Il n'est pas exagéré de dire qu'une révolution est enclenchée. Elle va nécessiter pour tous les acteurs économiques en place de s'adapter, de se transformer pour intégrer cette nouvelle culture. Des entreprises et des secteurs économiques entiers ont subi ces profonds changements, n'ayant pas d'autres choix pour subsister et souvent pour saisir les opportunités offertes, que d'opérer des choix stratégiques innovants.

Pour illustrer nos propos, nous pouvons citer les secteurs des nouvelles technologies, de la téléphonie mobile, des voyages, de l'industrie musicale ou de l'industrie de la presse et de l'édition. Ils ont été confrontés inexorablement à cette culture numérique (les « social customers » ou les « prosumers » précédemment définis) qui leur a proposé le défi suivant :

- soit les marques évoluent, changent leur mode de fonctionnement et alors ces consommateurs modernes accepteront de coopérer et pourront même aller jusqu'à s'engager avec les marques,
- soit elles n'évoluent pas et finalement, la génération représentant cette nouvelle culture (pour rappel 40% de la population active en 2015) risquera de se passer des marques.

C'est ainsi que des marques telles que Apple, Google, Amazon, Facebook, pour ne citer qu'elles, se sont transformées ou ont été créées sur les principes de la culture numérique. Ce sont des secteurs où l'innovation et la co-production (au sens d'une relation plus collaborative) avec les consommateurs sont perpétuelles et continues. Un fort sentiment d'appartenance et d'engagement vis-à-vis de la marque est également un facteur commun de ces entreprises.

Il faut s'interroger : « pourquoi ce sentiment existe-t-il et comment cela est-il possible ? ». Ce sont des entreprises pionnières et « porte-drapeau » de cette culture, elles en détiennent tous les codes et les usages :

- ces entreprises dotées d'une très forte culture du numérique et de la connaissance clients ont orienté leurs propres organisations vers le marché. Elles savent utiliser les réseaux sociaux en ligne pour accélérer, fluidifier leurs relations et se rapprocher des consommateurs, donner du sens et de la valeur à leurs activités,

- elles ont su également très bien anticiper et impulser la convergence vers le support numérique, c'est ainsi qu'Apple, Microsoft, Google et demain Facebook agissent dans plusieurs domaines d'activités : à l'origine l'informatique et par convergence, la musique, l'édition et la téléphonie mobile.

Il semble que les économies matures, dont fait partie la France, soient obligées d'engager de grandes réformes pour faire face à ces enjeux.

L'assurance est au cœur de l'économie et n'est bien évidemment pas épargnée par cette nécessité de changement. Le secteur de l'assurance, saturé et très concurrentiel, a même tous les ingrédients pour engager sa propre transformation en s'intéressant au phénomène des réseaux sociaux en ligne et y proposer des solutions en toute légitimité et confiance. Ce sont deux attributs extrêmement structurants pour le métier de l'assurance.

L'assurance doit :

- être légitime dans sa capacité à proposer des solutions de protection qui touchent très souvent à l'humain, au bien-être des individus,
- entretenir une relation basée sur la confiance avec ses clients puisque le cycle de production est inversé[13] par rapport à toute autre industrie.

Ils sont également très structurants pour le fonctionnement d'un réseau social en ligne ou d'une communauté virtuelle[14].

- il faut être légitime pour créer et animer une communauté virtuelle,
- et il faut que les membres aient confiance dans la communauté et ses « leaders » ou créateurs.

En effet, la réussite d'une communauté virtuelle est en grande partie issue de la participation de ses membres, de la récurrence de fréquentation du site, du nombre et de la qualité des contenus créés par les membres.

---

[13] Cycle de production inversé : l'assuré doit d'abord payer une prime à la compagnie d'assurance pour éventuellement recevoir la prestation de services en cas de sinistre. Le client ne cherche bien évidemment pas à consommer cette prestation payée, c'est-à-dire subir un sinistre, mais souhaite absolument être bien protégé quand l'aléa survient.

[14] Définition communauté virtuelle : « Les communautés virtuelles sont des regroupements socioculturels qui émergent du réseau lorsqu'un nombre suffisant d'individus participent à ces discussions publiques pendant assez de temps en y mettant suffisamment de cœur pour que des réseaux de relations humaines se tissent au sein du cyberespace. Dans les communautés virtuelles, les gens utilisent des mots sur des écrans pour échanger plaisanteries et arguments, engager des discussions intellectuelles, faire du commerce, se livrer des connaissances, partager des émotions, faire des plans, tomber amoureux, trouver et perdre des amis, jouer [...]. Ils font juste ce que les gens font dans la vie courante, mais en laissant leur corps derrière eux. »
Source : Howard Rheingold, *Les communautés virtuelles*, Addison-Wesley France, Paris, 1995

Cette étude nous amènera à développer plusieurs notions à la fois fondamentales pour appréhender les réseaux sociaux en ligne (ou les communautés virtuelles) et communes à l'assurance ou au mutualisme :

- la communauté,
- l'humain,
- la protection,
- la solidarité,
- les approches responsables et durables,
- la confiance.

Pour une entreprise d'assurances, ce sont autant de sujets ou d'opportunités à saisir pour développer une stratégie basée sur réseaux sociaux en ligne et ainsi, prendre le virage de la révolution numérique.

Historiquement, la logique d'assurances à grande échelle des biens et des personnes a réellement commencé à prendre corps avec la création des mutuelles d'assurances. Ces dernières ont vu le jour sous l'effet de mouvements communautaires et de corporations professionnelles (les enseignants, les commerçants, les artisans,…). Pour des raisons de proximité, de mutualisation des risques et de construction de solutions répondant à leurs besoins, elles ont décidé de se regrouper et d'allier des moyens communs pour se protéger.

Les évolutions technologiques (Internet et les communautés virtuelles), les évolutions sociologiques (les nouvelles générations, les nouveaux usages liés aux évolutions technologiques) et les changements qui en découlent dans les comportements des consommateurs, posent de vraies problématiques pour les compagnies et les mutuelles d'assurances.

Nous répondrons aux interrogations suivantes :

- est-ce que le phénomène des réseaux sociaux en ligne, sous l'effet notamment du « commerce social »[15], peut modifier les comportements d'achat des consommateurs en matière d'assurances ?,
- l'apparition de nouveaux modèles ou de nouvelles formes d'assurances ne pourrait-elle être encouragée grâce à des regroupements de communautés et à l'apport des nouvelles technologies de l'information et de la communication ?,

[15] Définition commerce social : pratique liée au commerce en ligne qui implique l'utilisation des médias sociaux, au travers d'interactions sociales et de contributions, pour aider l'achat ou la vente de produits et services. Source : Frédéric Cavazza, Médiassociaux.fr, 22 novembre 2010, www.mediassociaux.fr, En ligne

- les communautés virtuelles peuvent-elles permettre aux assureurs de créer un lien permanent avec leurs assurés ?,
- les communautés virtuelles peuvent-elles permettre aux assureurs d'améliorer la connaissance de leurs clients, grâce au dialogue et à l'exploitation de données issues de l'usage réel (l'expérience client) et pas uniquement sur l'historique des statistiques ?,
- les changements orchestrés par les évolutions technologiques, sociologiques et dans la relation avec les consommateurs peuvent-ils créer le lancement de grandes politiques d'innovation au sein des entreprises d'assurances ?
- dans ce contexte, quelles stratégies peuvent être développées par les compagnies d'assurances ?

Il sera intéressant d'avoir une vision internationale car nous l'avons dit, le phénomène des réseaux sociaux en ligne est global. Sans chercher à être exhaustif, nous irons explorer les principales tendances et certaines applications intéressantes pour notre sujet et notamment dans le courant du « commerce social ».

L'objectif de ce travail consistera à s'ouvrir au maximum aux possibilités et aux exemples d'innovation issus de la culture numérique ou des communautés virtuelles et ainsi, à imaginer de nouvelles formes de relations clients et de commercialisation de solutions d'assurances.

Nous n'hésiterons donc pas à aller chercher des idées et des expériences :

- dans différents pays : aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, …
- et dans tous les secteurs d'activités.

La recherche de stratégies innovantes fondées sur les réseaux sociaux en ligne et destinées au secteur de l'assurance, sera essentiellement axée sur :

- la fonction stratégie d'entreprise,
- la fonction marketing,
- la fonction distribution.

Les recommandations finales seront appliquées aux sociétés et aux mutuelles d'assurances, sans viser en particulier une branche d'activité ou un marché. Seront intégrés dans la réflexion des cas relevant de l'« assurance Vie » et de l'« assurance Non Vie », des produits de masse tels que l'« Auto », la « Santé ».

Dans une première partie, nous établirons un état des lieux de la présence de l'assurance dans les réseaux sociaux en ligne :

- en présentant les dispositifs et leurs utilisations par les acteurs en place,
- en expliquant les principaux objectifs recherchés par les compagnies d'assurances dans l'univers des réseaux sociaux en ligne,
- en préconisant une pratique mal connue en France et inexploitée par les entreprises d'assurances, bien que pouvant répondre à l'objectif de développement du business et d'amélioration de la relation avec les clients : le « commerce social ».

Dans un second temps, nous démontrerons que le secteur de l'assurance est prêt pour de grands mouvements d'innovation grâce à la révolution numérique :

- en rappelant les spécificités historiques de l'assurance et ses fondements institutionnels pour la société et l'économie,
- en expliquant que le contexte sectoriel est propice aux initiatives et aux « challengers »,
- en démontrant que les réseaux sociaux en ligne et l'assurance ont des points structurants convergents,
- enfin, en recommandant aux groupes d'assurances d'épouser la culture moderne de l'innovation, celle des communautés virtuelles.

La troisième et dernière partie formalisera les recommandations pratiques pour mettre en œuvre une « stratégie digitale »[16] basée sur les principes d'une relation étroite et collaborative entre l'assureur (ses experts et ses distributeurs) et les consommateurs (ses clients « assurés » et ses membres). Nous appellerons ce modèle, l'« Assurance Communautaire ». Ainsi, nous explorerons ensemble :

- le contexte,
- le principe,
- les conséquences pour l'entreprise,
- les préconisations de mise en œuvre.

[16] Définition de « stratégie digitale » : stratégie basée sur l'utilisation des nouvelles technologies de la communication (par exemple, l'Internet mobile) et du réseau social en ligne. Elle permet d'accompagner le passage vers « l'entreprise 2.0. ».

1 LA PRESENCE DE L'ASSURANCE DANS LES RESEAUX SOCIAUX EN LIGNE

1.1 L'ETAT DES LIEUX ET LE DIAGNOSTIC DE LA SITUATION

1.1.1 Le panorama des dispositifs proposés

Les réseaux sociaux en ligne et les communautés virtuelles appartiennent à la famille des médias sociaux. Dans notre description des dispositifs qui impulsent la propagation de la culture numérique, nous présenterons l'importance de ces nouveaux médias en y intégrant, l'impact de la téléphonie mobile et des tablettes tactiles.

1.1.1.1 Les médias sociaux

- **Définition :**

Un média social est un site dont les différentes activités intègrent la technologie, l'interaction sociale, et la création de contenu. Andreas Kaplan et Michael Haenlein définissent les médias sociaux comme « un groupe d'applications en ligne qui se fondent sur l'idéologie et la technique du « Web 2.0 » et permettent la création et l'échange du contenu généré par les utilisateurs ». Par le terme « média », on évoque les technologies du « Web 2.0 » utilisées librement par les internautes pour créer, indexer, organiser, commenter ou modifier des contenus. Par le terme « social », on entend toutes les interactions humaines, les réactions et les influences entre des individus ou des groupes d'individus, qui sont liées à ces contenus[17].

Les médias sociaux représentent un ensemble de services et de technologies permettant de développer des interactions sociales sur Internet, par exemple : les « flux RSS », les « blogs », les réseaux sociaux en ligne, les « wikis » ainsi que les plateformes de partage de contenus (vidéos, photos, texte…).

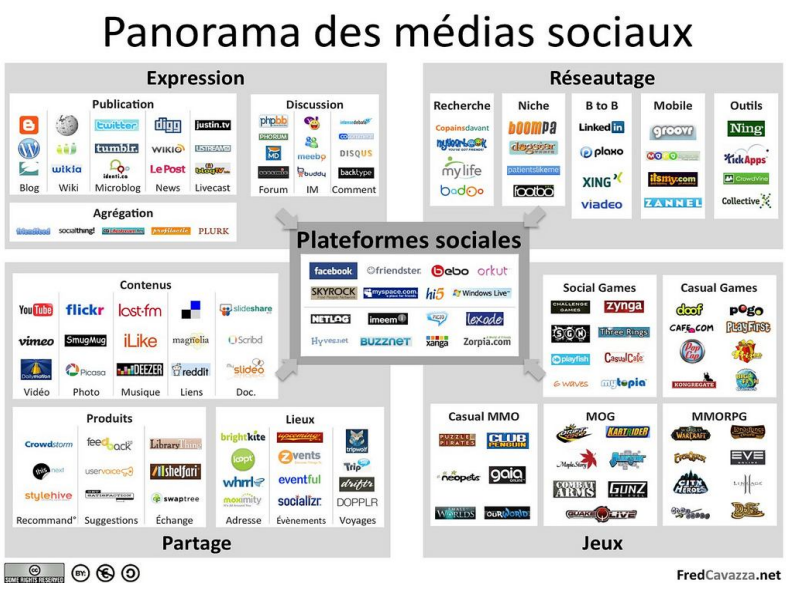
- **Définitions complémentaires :**

- le « Web 2.0. » : c'est une évolution d'Internet vers plus de simplicité (ne nécessitant pas de grandes connaissances techniques ni informatiques pour les utilisateurs) et d'interactivité (permettant à chacun de contribuer sous différentes formes),

[17] IAB France, *Les médias sociaux, influence digitale*, novembre 2010

- les « flux RSS » : ce sont des fichiers dont les contenus sont produits automatiquement (sauf cas exceptionnels) en fonction des mises à jour d'un site Internet. Les « flux RSS » sont souvent utilisés par les sites d'actualités ou les « blogs » pour présenter les titres des dernières informations consultables en ligne,
- les « blogs »: ce sont des espaces numériques prédéfinis (des types de sites Internet ou des parties d'un site Internet), facilement paramétrables et plus souples en termes de création et de maintenance qu'un site Internet classique. Ils sont beaucoup utilisés par les individus qui souhaitent partager leurs connaissances sur un domaine d'expertise ou un centre d'intérêt particulier. Ils peuvent être également utilisés par les entreprises pour communiquer une information moins officielle que sur un site Internet institutionnel mais de manière plus réactive et permettant une interactivité en temps réel.
- les « wikis » : ce sont des sites Internet dont les pages peuvent être modifiées par les visiteurs afin de permettre l'écriture, l'enrichissement des pages et l'illustration des documents numériques qu'il contient. Ils permettent à leurs utilisateurs de participer à la création des contenus en mode collaboratif.

Figure 1 : Panorama des médias sociaux[18]



Le Social Media, c'est considérer Internet comme un moyen de communication qui utilise l'ensemble des outils et technologies 2.0 pour mettre des individus en relation à travers le dialogue, l'échange, le partage et la création.

[18] Frédéric Cavazza, *Une nouvelle version du panorama des médias sociaux*, 6 avril 2009, www.fredcavazza.net, En ligne

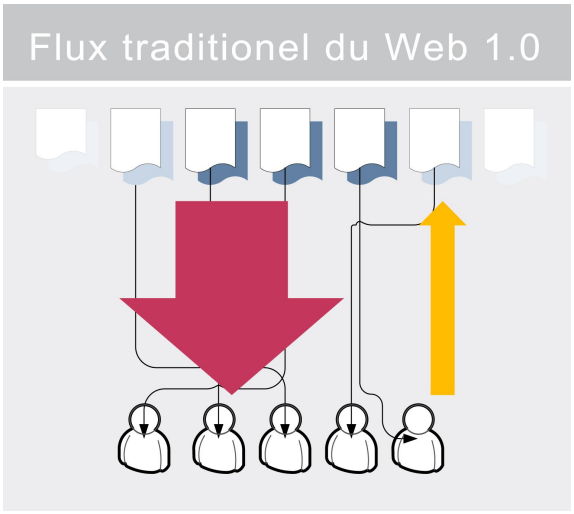
On peut identifier 3 grandes catégories de supports qui répondent aux critères précédemment définis :

- les réseaux sociaux en ligne,
- les plateformes de « blogs » et les plateformes de « microblogging » (*le « microblog » est un dérivé du « blog » qui permet d'envoyer des messages en format court - moins de 200 caractères- et de les faire partager à ses connaissances ou à n'importe quelle personne intéressée* - source Wikipédia),
- les plateformes de partage et de création de contenus.

L'évolution d'Internet :

En 1992, Tim Berners-Lee et Marc Andreessen inventent un système de navigation dans des documents qui peuvent être distribués sur plusieurs serveurs. Internet est né.

Figure 2 : Flux traditionnel du web 1.0[19]

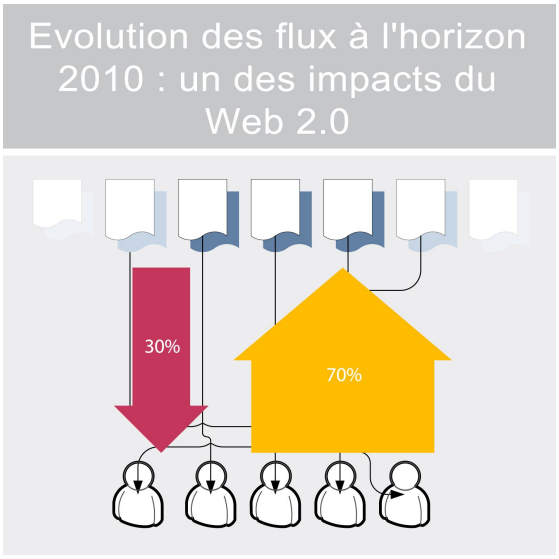


En 1994, Yahoo devient un des premiers moteurs de recherche et Jeff Bezos fait naître Amazon, qui n'expédiera son premier livre que l'année suivante. Internet évoluera avec des idées et des capitaux, mais avec peu de modèles économiques pertinents. L'éclatement de la bulle spéculative sera préjudiciable à de nombreux acteurs du secteur et ce jusqu'en 2004 qui marque l'entrée en bourse de Google.

Fin 2005, Tim O'Reilly forge le terme « Web 2.0 ». Au-delà du terme, une nouvelle vision se forme autour d'Internet avec de nouvelles interactions, de nouvelles perspectives et de nouveaux usages. Les réseaux sociaux en ligne tels que Facebook, LinkedIn ou Viadeo se démocratisent. Les médias riches (photo, vidéo…) contribuent au succès de ces nouveaux usages.

[19] Jean-Georges Perrin, GreenIvory, *Livre Vert Impact des réseaux sociaux en ligne sur l'économie*, Janvier 2009

Figure 3 : Evolution des flux à l'horizon 2010 : un des impacts du web 2.0[20]



Au delà de la vision de Berners-Lee, Internet a évolué vers un « web participatif » où les flux s'inversent : l'internaute s'implique et contribue aux contenus.

La force et le dynamisme de ce travail collectif génèrent une réelle intelligence collective. L'information est partagée, validée, enrichie par le groupe qui partage une culture commune.

- **En quelques chiffres :**

Les médias sociaux résumés en chiffres :[21]

- 4 milliards de photos hébergées par Flickr (Source : Econsultancy),
- plus de 1 milliard de vidéos visionnées par jour sur Youtube (Source : Youtube),
- 500 000 millions d'utilisateurs pour le réseau social en ligne chinois, QQ (Source : QQ Messenger),
- 75 millions de compte twitter dont 15 millions d'utilisateurs actifs (Source : Econsultancy),
- 25 millions de membres dans le monde pour le réseau professionnel Viadeo (Source : Viadeo),
- 20 millions d'utilisateurs français sur Facebook (Source : Mashable),
- 14 millions d'articles rédigés par 85.000 personnes dont 1 million d'articles ajoutés sur les 6 derniers mois, sur Wikipédia (Source : Econsultancy),
- 2 millions de profils consultés quotidiennement sur Viadeo (Source : Viadeo),
- 130 « amis » en moyenne sur un compte Facebook (Source : Econsultancy),

[20] Jean-Georges Perrin, GreenIvory, *Livre Vert Impact des réseaux sociaux en ligne sur l'économie*, Janvier 2009
[21] Slideshare, Agence Odomia, *Médias Sociaux, les chiffres à retenir !*, www.slideshare.net, En ligne

- 1 personne française sur 4 utilise Facebook (Source : Mashable),
- 5 heures 35 minutes est le temps moyen hebdomadaire passé par les utilisateurs dans les réseaux sociaux en ligne (Source : Nielsen),

Les principes économiques des médias sociaux et de l'assurance sont fondés sur la loi des grands nombres

(… et la répartition des risques pour l'assurance).

Tous les médias et les réseaux sociaux en ligne ont en commun de rechercher l'acquisition dans les plus brefs délais d'une masse critique d'utilisateurs. Un réseau social en ligne qui se développe rapidement en nombre d'utilisateurs et en nombre de connexions (effet de poids) a toutes les possibilités de transformer cette masse en valeur (monétisation).

1.1.1.2 Les réseaux sociaux en ligne

- **Présentation :**

Les personnes individuelles se sont toujours regroupées sur la base d'intérêts communs ou de valeurs partagées et le modèle de « réseautage » (fait de se constituer un réseau de relations) traditionnel s'est tout simplement transposé sur Internet. L'abolition de limites géographique, temporelle, matérielle et, jusqu'à un certain point, psychologique semble être un facteur déterminant dans la propulsion du « réseautage » en ligne.

Tableau 1 : Un aperçu des différences identifiées entre le réseau traditionnel et le réseau social en ligne[22]

Réseau traditionnel	Réseau social en ligne
Selon une base géographique	Sans frontières
Basé sur des intérêts communs	Basé sur des intérêts communs
Limité par la classe sociale, la religion	Sans limites (en principe)
Diffusion restreinte de l'information	Diffusion en temps réel de l'information
Pouvoir des « leaders d'opinions » limité à une présence dans les médias traditionnels ou à des actions en personne.	Présence des « leaders d'opinions » en ligne très importante Influence en temps réel et exponentielle
Diffusion et promotion de l'innovation et des nouveautés limitées par les lieux physiques ou par les médias traditionnels nécessaires à la communication.	Diffusion et promotion de l'innovation et des nouveautés en temps réel
Information personnelle inexistante ou limitée au groupe d'appartenance.	Affichage en ligne d'information personnelle sur les membres

Ce tableau permet de constater deux grandes différences entre les réseaux traditionnels et les réseaux sociaux en ligne. D'une part, ces derniers sont caractérisés par la notion d'instantanéité. D'autre part, ils impulsent un phénomène d'ouverture causée en partie par la réduction des limites physiques.

On distingue différents types de réseaux sociaux en ligne :

- généralistes : ces sites permettent à leurs utilisateurs de créer et d'agrandir leurs cercles d' « amis ». Le plus connu étant Facebook, le plus intime étant Meetic,
- professionnels : comme LinkedIn ou Viadeo qui sont devenus des outils indispensables aux ressources humaines. Plus spécifiques, il existe aussi des réseaux sociaux en ligne professionnels spécialisés par corps de métiers (avocats, marketing, finance…),
- focalisés sur les centres d'intérêts : comme la musique avec MySpace, Deezer, Spotify ou LastFM, la littérature, le cinéma, la religion, le sport,
- centrés sur les services et la vie pratique : comme Yahoo!Questions/Réponses, ou Peuplade sur la vie de quartier, les réseaux de jeunes mamans …

[22] Manuela Texeira, *L'émergence de réseaux sociaux en ligne sur le Web comme nouveaux outils de marketing,* Thèse professionnelle, Ottawa, 18 mai 2009, page 33

En quelques chiffres :

Les internautes :

Dans le monde :

- 2 milliards d'internautes soit 1 personnes sur 3 dont 450 millions en Chine,
- nous étions seulement 250 millions d'internautes en l'an 2000.

En France :

- 47 millions d'internautes soit 3 personnes sur 4,
- 15,5 millions de mobinautes, soit 1 personne sur 4,
- 37,8% des internautes vont sur les réseaux sociaux en ligne soit un taux de pénétration de 84,7%,
- 20 millions d'inscrits sur des sites communautaires.

chiffres janvier 2011[23]

[23] Slideshare, Karalys, *Compilation chiffres clé internet et réseaux sociaux en ligne 2010 – 2011*, février 2011, pages 4 & 22, www.slideshare.net/Laurencelubrano/les-rseaux-sociaux-en-france-chiffres-2011-karalys, En ligne

Les quatre réseaux sociaux en ligne les plus connus en France :

facebook	Dans le monde : - 610 millions d'utilisateurs, - 30 milliards de contributions chaque jour, - 20 millions d'applications installées chaque jour, - 700 000 nouveaux inscrits par jour. En France : - 20,3 millions d'utilisateurs, soit 1 personne sur 3, - 60% de ces utilisateurs se connecteraient tous les jours, - + de 8 millions d'utilisateurs actifs se connectent depuis leur téléphone mobile *chiffres janvier 2011* [24]
twitter	Dans le monde : - 200 millions d'utilisateurs dont 30 millions d'utilisateurs actifs, - 110 millions de tweets par jour, - 29% des tweets suscitent une réaction - parmi les 29% : 19,3% sont retweetés et 9,7% appellent un commentaire, En France : - 225 000 utilisateurs, - 25% des utilisateurs via « smartphones », - 71% s'en servent comme un moteur de recherche, - 27% à des fins professionnelles, - 75% pour rester en contact avec leur réseau, - 64% pour suivre une actualité. *chiffres janvier 2011* [25]

[24] Slideshare, Karalys, *Compilation chiffres clé internet et réseaux sociaux en ligne 2010 – 2011*, février 2011, pages 7, 9 & 12, www.slideshare.net/Laurencelubrano/les-rseaux-sociaux-en-france-chiffres-2011-karalys, En ligne

	Dans le monde : - 90 millions d'utilisateurs → +62% de croissance en 1 an, - Présent dans 200 pays, - 2 millions de groupes utilisateurs, En France : - 1 million d'utilisateurs, *chiffres janvier 2011* [26]
	Dans le monde : - 35 millions d'utilisateurs, - 30 000 nouveaux inscrits par jour, En France : - 4 millions d'utilisateurs, - + de 500 communautés. *chiffres janvier 2011* [27]

- **Les usages :**

- Facebook, Viadeo et LinkedIn sont des réseaux sociaux en ligne classiques qui permettent à leurs usagers d'entrer en relation, de partager des contenus. Les utilisateurs de ces réseaux consultent les pages de leurs « amis » ou reçoivent des alertes.
- Twitter est un réseau social en ligne qui s'utilise différemment. Il s'agit d'une plateforme de « micro-blogging » (déjà défini page 15) permettant l'envoi de messages courts de l'ordre de 140 caractères (à l'image des SMS sur téléphone mobile) sur Internet. A l'instar de nombreux réseaux sociaux en ligne, l'usage de Twitter est très rapide et basé sur des événements de type « Buzz » (faire du bruit autour d'un événement). Ce type de canal de communication est particulièrement bien adapté pour des « flash » d'informations ou pour relater des informations en temps réel.

[25] Slideshare, Karalys, *Compilation chiffres clé internet et réseaux sociaux en ligne 2010 – 2011*, février 2011, pages 14, 29 & 30, www.slideshare.net/Laurencelubrano/les-rseaux-sociaux-en-france-chiffres-2011-karalys, En ligne
[26] Slideshare, Karalys, Compilation *chiffres clé internet et réseaux sociaux en ligne 2010 – 2011*, février 2011, pages 18 & 19, www.slideshare.net/Laurencelubrano/les-rseaux-sociaux-en-france-chiffres-2011-karalys, En ligne
[27] Slideshare, Karalys, *Compilation chiffres clé internet et réseaux sociaux en ligne 2010 – 2011*, février 2011, pages 20 & 26, www.slideshare.net/Laurencelubrano/les-rseaux-sociaux-en-france-chiffres-2011-karalys, En ligne

Les réseaux sociaux en ligne se caractérisent par des sites Internet de mise en relation sur lesquels les membres se qualifient et renseignent une ou plusieurs facettes de leur personnalité. Le but recherché est d'entrer en contact avec des personnes ayant un profil similaire ou complémentaire. Elles permettent également d'éditer (ou « poster ») plusieurs types de contenu (messages privés ou publics, commentaires, avis, photos, vidéos, liens hypertexte vers des sites, des articles, des jeux) et de les échanger avec les autres membres du réseau.

Pour les entreprises, les réseaux sociaux en ligne avec l'avènement du « Web 2.0 » sont devenus des outils de communication incontournables à tous les niveaux du parcours d'achat :

- promotion de nouveaux produits,
- recherche de nouveaux consommateurs,
- fidélisation de leur clientèle,
- gain en notoriété.

Les réseaux sociaux en ligne sont également devenus des dispositifs essentiels pour les ressources humaines et les stratégies de recrutement ou la recherche de nouveaux partenariats commerciaux. Du côté des médias, les réseaux sociaux en ligne sont également totalement intégrés dans les stratégies de communication. De même, grâce au « Web 2.0 », les médias (groupes de Presse) mettent à la disposition de leur communauté de lecteurs, les fonctions nécessaires pour faciliter l'édition et la diffusion des informations (« flux RSS », « fils Twitter », « bouton Facebook Like »,…).

Enfin, les réseaux sociaux en ligne interviennent désormais dans toutes les sphères de la vie sociale. L'univers de la politique est fortement impacté par ce phénomène. La vie politique se passe autant dans la sphère virtuelle (réseaux sociaux en ligne, « blogs », …) que dans la sphère réelle. Dans l'actualité de ce début d'année 2012, nous pouvons constater que les candidats à l'élection présidentielle française et leurs équipes de communication sont de fervents utilisateurs des médias sociaux (pages « fans » Facebook, comptes Twitter, vidéos « postées » sur Youtube, « flux RSS », « blogs », …)

Pour les entreprises d'assurances, l'utilisation des réseaux sociaux en ligne est une opportunité de prolonger la relation avec leurs clients dans le « virtuel » et de développer la culture de l'appartenance à une communauté d'assurances dans le « réel ». Il faut considérer que « virtuel » et « réel » sont constamment imbriqués et que les réseaux sociaux en ligne viennent enrichir les possibilités existantes d'entretenir la relation entre un assureur et ses assurés, et inversement.

1.1.1.3 L'utilisation d'Internet sur mobile

- **Les « smartphones » :**

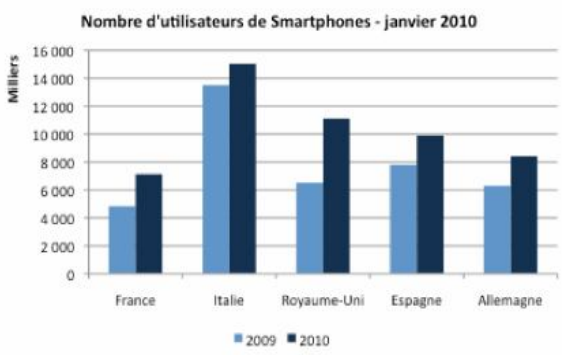
Les « smartphones » sont des téléphones mobiles qui délivrent également des fonctions d'un assistant numérique personnel (agenda, calendrier, navigation sur Internet, consultation des courriers électroniques, messagerie instantanée, GPS, appareils photos et vidéos, …). L'utilisation d'Internet sur mobile et la possibilité de télécharger des applications (comme par exemple : l'accès direct aux plateformes de réseaux sociaux en ligne, l'accès direct aux plateformes d'achat en ligne de la grande distribution ou à des services de géolocalisation GPS, …) ont révolutionné l'usage des téléphones mobiles pour en faire des terminaux d'accès à de multiples services et au potentiel de connexions illimité.

Les sept usages de l'Internet mobile sont :

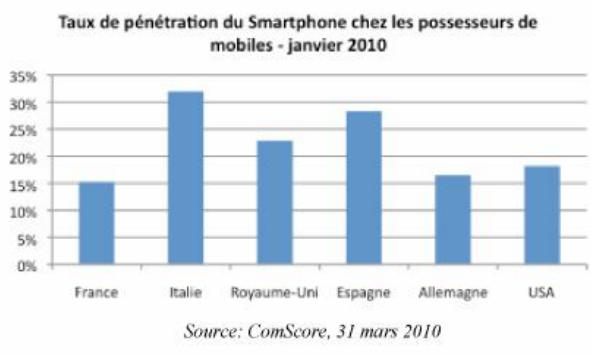
- la connexion : par voix, texte, sms, emails et médias sociaux,
- la recherche : utilisation d'un moteur de recherche,
- le divertissement : musique, jeux, …,
- la gestion : gestion des comptes financiers par exemple,
- l'information : consultation d'articles, de vidéos, …,
- les boutiques : achat en ligne sur une plateforme de la grande distribution par exemple,
- la localisation géographique : utilisation des systèmes GPS.

2009 a été l'année de l'explosion de l'utilisation des « smartphones » dans le monde. En France, le nombre d'utilisateurs est passé de 4.84 millions en janvier 2009 à 7.14 millions en janvier 2010 soit une progression de 48% sur un an. La France se classe au 5ème rang européen, devancée par les Italiens dont 15.03 millions possèdent un « smartphone », puis les Anglais avec 11.1 millions, les Espagnols avec 9.9 millions et les Allemands avec 8.42 millions. La progression sur un an pour ces cinq pays est en moyenne de 32% avec la plus forte progression enregistrée au Royaume-Uni (70%) et la plus faible en Italie (11%). Aux Etats-Unis, les possesseurs de « smartphones » étaient 42.7 millions en janvier 2010.

Tableau 2 : Nombre d'utilisateurs de « smartphones » et taux de pénétration chez les possesseurs de mobiles – Europe[28]



Source : ComScore, 31 mars 2010



Source: ComScore, 31 mars 2010

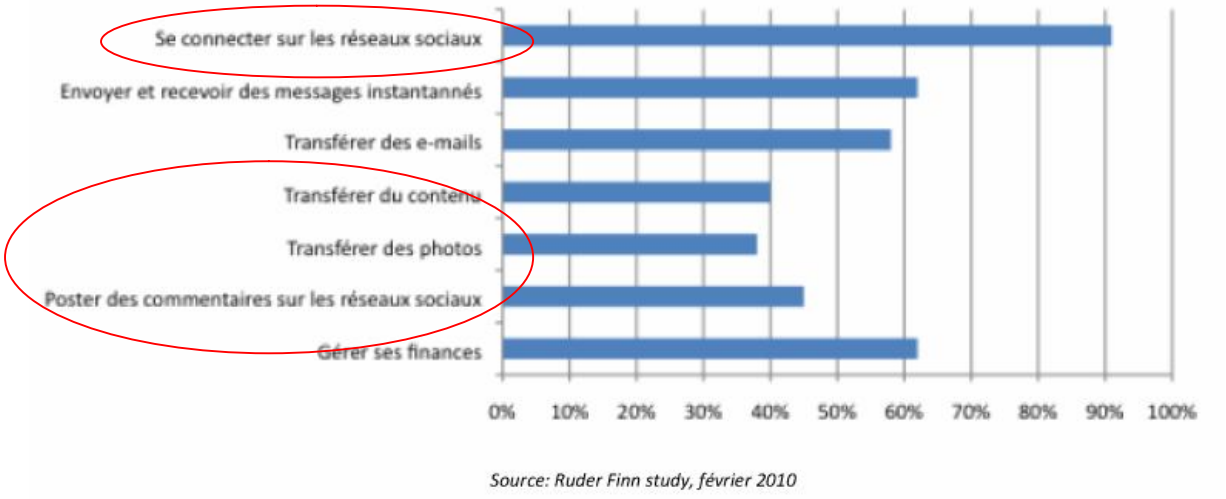
En France, les ventes de téléphones portables classiques ont chuté de 8% entre 2008 et 2009 alors que les ventes de « smartphones » ont plus que doublé. Les « smartphones » représentaient 8% des ventes de téléphones portables en 2008 contre 15% en 2009.

Ce succès est dû à la combinaison de trois facteurs semblant être déterminants :

- l'attrait des consommateurs pour les écrans tactiles (et pour le design en général de ces terminaux mobiles). En effet, les téléphones à écran tactile, qui ne représentaient que 20% du marché en 2008, ont atteint les 43% en 2009 (la France ayant le taux de pénétration le plus important en Europe concernant les téléphones à écran tactile).
- l'accès à Internet par la 3G. Les visites de sites Internet depuis les terminaux mobiles (téléphones portables classiques, « smartphones », baladeurs Wifi, etc.) sont passées de 0.3% des visites globales à l'été 2008 à 1.3% à l'été 2009. Leur volume a été multiplié par 6 en 1 an.
- la multiplication des contenus dédiés et des applications. 63% des accès mobiles proviennent d'un iPhone ou d'un iPod Touch d'Apple, premiers terminaux à avoir popularisé les applications mobiles. Au niveau mondial, 3.7 millions d'applications sont téléchargées chaque jour.

[28] Nielsen, *Livre blanc la publicité sur mobile*, juin 2010, page 3

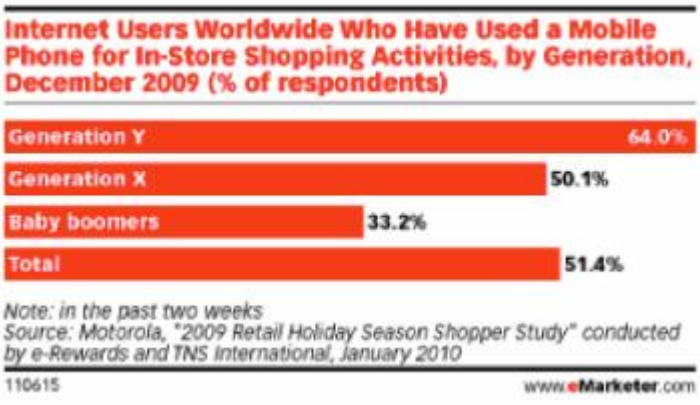
Tableau 3 : Les américains passent environ 3 heures en ligne sur leur mobile chaque jour. Les principaux usages sont répartis de la manière suivante[29]



Commentaires :

Les américains consacrent un temps important chaque jour à l'utilisation de leur mobile : 3 heures par jour. Les réseaux sociaux en ligne et les pratiques usitées dans les médias sociaux (transférer du contenu, transférer des photos) sont très fortement représentés dans les principaux usages au quotidien.

Tableau 4 : L'utilisation du mobile pour consommer (« M-Commerce ») par génération[30]


Internet Users Worldwide Who Have Used a Mobile Phone for In-Store Shopping Activities, by Generation, December 2009 (% of respondents)
Generation Y
64.0%
Generation X
50.1%
Baby boomers
33.2%
Total
51.4%
Note: in the past two weeks
Source: Motorola, "2009 Retail Holiday Season Shopper Study" conducted by e-Rewards and TNS International, January 2010
110615
www.eMarketer.com

Commentaires :

Les générations Y, C et « seniors » qui sont des usagers fréquents des réseaux sociaux en ligne sont aussi des générations qui consomment sur un terminal mobile. 51% des personnes appartenant aux générations Y, C et « seniors » ont déjà réalisé un achat depuis leur « smartphones ».

[29] Nielsen, *Livre blanc la publicité sur mobile*, juin 2010, page 7
[30] Nielsen, *Livre blanc la publicité sur mobile*, juin 2010, page 8

■ Les tablettes tactiles et la télévision connectée :

Une tablette tactile est un appareil multimédia portable composé d'un grand écran tactile destiné à la navigation sur Internet et aux loisirs (vidéos, jeux, lectures de livres numériques, …). Une étude de la société d'analyse ComScore sur les usages des médias numériques aux Etats-Unis (publiée en août 2011) révèle que *58% des détenteurs de tablettes les utilisent pour accéder à l'actualité. Elles se substituent à l'usage de l'ordinateur dans les foyers mais aussi dans certains usages professionnels, devenant le terminal de référence pour accéder à des contenus, regarder des vidéos ou lire les emails. La tablette d'Apple, l'Ipad, est largement en tête des ventes puisque 97,2% des données transitant par Internet sur tablette tactile passent par l'Ipad.*

Les ordinateurs génèrent encore 93,2% du trafic Internet aux Etats-Unis (selon l'étude) et sur les 6,8% restants, deux tiers proviennent des « smartphones » et un tiers, des tablettes tactiles. Les terminaux mobiles, et notamment les tablettes, remplacent peu à peu l'ordinateur dans les usages (navigation sur Internet, loisirs, …). La part de trafic Internet générée par les terminaux mobiles devrait singulièrement augmenter en 2012 et la tendance pourrait s'inverser dans les années à venir.

Enfin, la télévision connectée est un concept encore mal connu du grand public mais les principaux acteurs concernés (opérateurs audiovisuels, Internet et téléphonie) se livrent une véritable guerre technologique, économique et de lobbying auprès des services publiques (Ministère de la Culture) pour investir ce nouveau marché. Les enjeux sont très importants, on parle de « Social TV » et d'une nouvelle ère de l'interactivité entre les marques et les consommateurs. La télévision connectée permettra à l'utilisateur de se connecter depuis son salon à Internet (comme les tablettes tactiles) mais on parle surtout d'une nouvelle manière de regarder la télévision. En effet, l'innovation réside dans le fait que le téléspectateur pourra devenir téléspectateur/acteur puisqu'il aura la possibilité d'interagir avec les diffuseurs, retrouver ses communautés d' « amis » ou de « fans » directement depuis la télévision connectée.

■ L'essor de l'accès aux médias sociaux :

Ces innovations technologiques qui démultiplient les possibilités d'accès à Internet profitent essentiellement aux médias sociaux (« blogs » et réseaux sociaux en ligne). En effet, une étude récente de Nielsen (octobre 2011, étude sur les marchés Nord Américain et Europe) précise que 4 internautes sur 5 consultent des médias sociaux et que 37% d'entre-eux les consultent depuis leur mobile. La consultation des médias sociaux sur mobile représente 22,5% du temps passé sur Internet. D'après Nielsen : *« Les médias sociaux se substituent aux autres activités d'Internet, proposant des fonctionnalités similaires (messagerie classique et*

instantanée, affichage de la vidéo et de news, recommandation d'articles et de produits…), qui contribuent à consolider leur position de mise en relation et d'intermédiation ».

1.1.2 Les principaux acteurs de l'assurance sont présents

Aujourd'hui, les sociétés d'assurances ont pour la plupart compris l'importance d'être présentes dans les réseaux sociaux en ligne et, le plus souvent, sous forme de supports d'informations plus ou moins ludiques ou publicitaires. Elles commencent à comprendre également que les réseaux sociaux en ligne peuvent être les vecteurs d'un nouveau mode de relation client et de nouveaux comportements d'achats. C'est pourquoi, les assureurs mènent de plus en plus d'expérimentations qui privilégient les échanges conversationnels avec leurs clients.

Nous présenterons ci-après quelques exemples, non exhaustifs, d'expérimentations menées par les entreprises d'assurances.

1.1.2.1 Les compagnies d'assurances internationales

- **Generali[31] :**

L'assureur a mené une expérience innovante avec un site communautaire autour de l'assurance. La communauté en ligne « kontsumous.fr » a été mis lancée en 2007 puis stoppée en 2009.

Le principe était le suivant : un particulier invite ses proches en vue de créer une « tribu » et souscrit une « assurance Auto » sur-mesure sur ce site. Pour chaque contrat souscrit par les membres de la « tribu » et chaque année, des points sont cumulés donnant le droit à une réduction de la franchise en cas de sinistre. *« Le but est de tester un nouveau modèle d'assurances. Nous avons senti une forte mobilisation avec plus d'une centaine de « tribus » qui se sont créées. Par contre, au niveau business, nous avons perçu des freins à la souscription. Cela s'explique car le produit « Auto » est un achat très impliquant et difficile à partager. Nous réfléchissons pour déterminer avec quels types de produit nous pourrions renouveler cette approche » indique Carline Huslin, Directeur du Département Internet, Direction du Développement de GeneraliI France.*

[31] Lettre de l'Assurance des Particuliers N° 127, octobre 2010, pages 6 & 7

Expériences sur les réseaux sociaux en ligne Facebook et Twitter basées sur la thématique de l'expédition de l'explorateur Jean-Louis Etienne : *« Par ailleurs, autour de l'expédition de l'explorateur Jean-Louis Etienne, nous avons mis en place un site pédagogique (« www.generali-arctic-observer.com »), l'idée étant d'élargir le débat autour du développement durable sur Facebook (« Generali Arctic Observer ») et Twitter (« twitter.com/generaligao »). Nous comptions 12.000 « fans » au moment de l'expédition en avril 2010 (2 à 3 messages étaient mis en ligne chaque jour) et encore 10.500 à fin 2010 », continue Carline Huslin.*

Expérience sur le réseau social en ligne Twitter : Autre support utilisé par Generali, Twitter, depuis environ un an. L'assureur y présente diverses informations liées à l'actualité (évolution des marchés financiers, immobiliers, nouveau prêt à taux 0, ...) ainsi que ses offres commerciales. *« L'objectif est de développer la relation client et la prospection et de générer du trafic sur notre site « www.generali.fr ». Sur Twitter, nous relayons l'ensemble des actualités de notre site et nous l'utilisons également comme système d'alerte lors de tempêtes comme Xynthia. 5 à 10 actualités sont adressées chaque semaine. Nous écrivons uniquement si nous avons des informations pertinentes à apporter. Nous comptons un peu plus de 400 « followers » dont un tiers de clients et de prospects, le reste étant constitué notamment de professionnels de l'assurance, de journalistes », détaille Carline Huslin.*

L'assureur utilise également cette démarche en interne pour développer notamment les projets liés à l'innovation. *« Nous avons mis en place une plate-forme collaborative intégrant notamment un « wiki », ce qui a permis de donner naissance à l'application « smartphone » en « assurance Auto » », précise Generali.*

Cette approche est complétée par la communauté « LinkedIn Generali Innovation » qui échange sur des sujets d'actualité et de veille. Elle comprend 80 membres actifs.

1.1.2.2 Les mutuelles d'assurances

- **MMA :**

L'assureur a développé son approche numérique, avant l'avènement des réseaux sociaux en ligne, en mettant en place des moyens pour que les internautes dialoguent avec la compagnie via les technologies 2.0 (par exemple, sur le site Internet « zerotracas.com »). Il recense deux millions de visiteurs par an sur le site « zerotracas.com » (chiffre maintenu en février 2012). Il propose également le site « journeeOtracas.com » qui a pour but de mettre à disposition des internautes une plate-forme pour partager des astuces. C'est ainsi qu'il a totalisé un million de

visiteurs sur ce site en un an avec environ 19.000 astuces postées (chiffre maintenu en février 2012).

Expérience sur le réseau social en ligne Facebook :

- publications : 3 fois par semaine
- type : Relationnel 80%, MMA 20%
- ligne éditoriale : conseils proches de la vie des « fans », chasser les tracas de la vie, …
- toute information issue de l'éco système MMA : prévention risques routiers, trucs et astuces de « journée0tracas », services MMA
- forme : quizz, jeux, cadeaux…

Aujourd'hui la page Facebook de MMA recense 85.000 « fans », ce qui est une belle progression puisqu'elle en comptait 1.800 en octobre 2010.

« Nous sommes en phase de réflexion avancée depuis deux mois pour intégrer davantage l'univers MMA. Par ailleurs, nous réfléchissons pour proposer un flux d'actualités via Twitter, l'idée étant d'attirer l'attention pour renvoyer vers une page Facebook ». L'assureur a noué un partenariat avec l'agence de conseil en communication BlogAngels pour animer sa page Facebook. *« Nous avons également un projet pour tester en grandeur nature la capacité de ces médias sociaux à s'inscrire dans nos supports dans les douze prochains mois », conclut Stéphane Daeschner, Directeur de la Communication Externe du Groupe MMA.*[32]

MMA a fait le choix en début d'année 2012, en cohérence avec son positionnement « MMA, le 1er réseau social d'assurances », de lancer sur son site « MMA.fr » un forum collaboratif (le « forum MMA »). « Ce forum a pour ambition de simplifier l'assurance », explique Stéphane Daeschner[33]. L'ensemble de la communauté (les clients, les prospects, les collaborateurs et les agences de MMA – dont le réseau d'agents généraux) est invité à participer à des questions/réponses et à donner leurs avis sur leurs expériences vécues ou perçues avec la compagnie MMA.

« Les individus en général veulent plus participer. MMA a la capacité, aujourd'hui, de proposer une palette de services avec laquelle les clients peuvent composer et définir leurs solutions d'assurances. Des assurances qui ressemblent aux consommateurs », continue Stéphane Daeschner. « Le marketing doit évoluer, il est organisé de façon classique : Particuliers / Professionnels / Entreprises, en fonction des grandes masses. Il faut entrer dans un marketing communautaire ». Stéphane Daeschner précise encore : « Il est nécessaire d'entraîner l'interne (marketing, informatique, management, produits, …) dans cette transformation, en conservant

[32] Lettre de l'Assurance des Particuliers N°127, Octobre 2010, page 6.
[33] Extrait de l'interview réalisée le 25 août 2011 avec Stéphane Daeschner, Directeur de la Communication Externe du Groupe MMA.

les piliers de l'assurance (les produits et les campagnes de communication sur des grandes masses) mais en intégrant progressivement la réalité par rapport aux clients ». Selon le Directeur de la Communication Externe du Groupe MMA : « Les vrais enjeux des réseaux sociaux : créer des conversations sur des thématiques d'assurance (la prévention, les tracas de la vie, …), pour renforcer le lien à la marque et pour développer la création de devis ».

- **MAAF Assurances :**

Expériences sur la mise en place d'une plateforme relationnelle et sur le réseau social en ligne Facebook basées sur le thème d'un jeu concours (Championnat de France des râleurs) :

La mutuelle niortaise a mené plusieurs opérations sur les réseaux sociaux en ligne dont le « championnat de France des râleurs ». *« Entamée il y a un an, notre approche sur les réseaux sociaux en ligne est expérimentale. L'objectif est d'apprendre à « écouter » ces médias, explique Laurent Pigelet, Directeur Marketing et Communication chez MAAF Assurances. Nous avons mis en place une plateforme collaborative « Donnez-votre-avis.maaf. fr » en juillet 2009 qui permet aux internautes de s'exprimer sur notre site Internet. Cela nous permet d'avoir le ressenti du marché en complément de nos études marketing. En septembre 2009, nous avons ouvert notre page Facebook puis en décembre 2009 un compte sur Twitter. En mars 2010, ces réseaux ont bénéficié d'une fréquentation accrue du fait de la sortie de notre application « Assistant Accident » pour iPhone. En avril 2010, nous avons décidé de passer à la vitesse supérieure avec le championnat de France des râleurs, un concours de vidéos ouvert sur YouTube qui intervient en écho à notre saga publicitaire. Nous sommes surpris de l'impact de cette opération avec 500.000 visites, 200.000 vidéos visionnées, 300 vidéos « postées » et 37.000 votes. Forts de ce succès, les gagnants de ce championnat ont été sélectionnés par un jury afin que les meilleurs films soient récompensés. Nous réfléchissons à l'opportunité d'un deuxième championnat des râleurs. »*[34]

1.1.2.3 Les bancassureurs

- **BNP Paribas Assurances[35] :**

Expérience sur les réseaux sociaux en ligne Facebook et Twitter basée sur la thématique du développement durable (Responsabilité Sociétale d'Entreprise): Autre acteur qui intègre les médias sociaux dans sa stratégie de développement, BNP Paribas Assurances. *« Début 2011, nous avons restructuré nos sites web BNP Paribas Assurances et Cardif (compagnie*

[34] Lettre de l'Assurance des Particuliers N°127, Octobre 2010, page 8.
[35] Lettre de l'Assurance des Particuliers N° 127, octobre 2010, page 10

d' « assurance Vie » de BNP Paribas Assurances). Nous en avons profité pour insérer l'application « Facebook Connect » directement reliée à la rubrique développement durable du site Internet BNP Paribas Assurances, qui permet aux internautes de connaître notre approche « Responsabilité Sociétale d'Entreprise » (RSE), indique Sally Guilbert, Directrice de la Communication. Sur Facebook, nous relayons l'information ayant trait à l'actualité de l'entreprise, les internautes pouvant laisser leurs commentaires. Nous avons développé notre présence dans d'autres réseaux comme Twitter en 2010 en délivrant un fil d'actualités concernant l'entreprise. Quelques informations sont adressées chaque semaine en moyenne, en fonction de l'actualité ».

Expérience sur l'utilisation des « QR Codes » : Le système de « QR Codes » (ou « flashcodes ») est un code en 2D permettant aux détenteurs d'un mobile d'accéder à une page Internet mobile spécifique. BNP Paribas Assurances a développé cette technologie dans son rapport d'activité 2009 pour renvoyer les lecteurs vers son site Internet. Une présence sur les médias sociaux implique une grande réactivité. *« Dès lors que nous ouvrons la possibilité aux internautes de donner un avis, il est important d'avoir une capacité à répondre dans des délais très courts. Aujourd'hui, nous avons deux personnes à temps plein et en appui, un prestataire extérieur (agence Full Six), poursuit Sally Guilbert. L'objectif est de réaliser une synthèse de nos observations pour préparer des évolutions futures ainsi que pérenniser cette approche et l'enrichir ».* La compagnie utilise également YouTube dans sa communication avec par exemple, pour sa filiale Cardif, une interview en ligne de Roger Mainguy, Directeur des Réseaux Partenariats de Cardif France à la suite de la présentation du quatrième baromètre des CGPI (Conseil en Gestion de Patrimoine Indépendant) . *"Nous déployons une panoplie de moyens pour faire vivre l'actualité de l'entreprise", conclut Sally Guilbert.*

■ Crédit Agricole :

Expérience sur les médias sociaux Facebook et YouTube baseé sur la thématique de la prévention (stage gratuit et coaching pour jeunes conducteurs) : Pour faire connaître sa nouvelle offre d'« assurance Auto » et son opération « Frein'Art », le Crédit Agricole a opté pour une communication originale. Ainsi, le Groupe a mis en avant son opération sur YouTube et Facebook, et notamment le stage gratuit ou le « coaching » offert aux jeunes conducteurs (personnes de moins de 31 ans et détentrices d'un permis de moins d'un an) inclus dans sa nouvelle offre d' « assurance Auto ». *« Nous voulons sortir d'une communication classique pour mieux interpeller les jeunes », souligne Nicole Denien, Directrice de la Communication Clientèle*

et Sponsoring de Crédit Agricole SA. Nous avons contacté des « bloggeurs » en avant première pour qu'ils relaient l'information. »[36]

1.1.3 Une présence qui reste faible

1.1.3.1 Comparaison avec d'autres secteurs d'activités

Comme nous venons de le voir, les acteurs du secteur de l'assurance ont compris l'importance de se positionner dans les réseaux sociaux en ligne et investissent de plus en plus ces médias. Les Directions Générales de ces entreprises sont conscientes des opportunités offertes en termes d'image, de notoriété, de communication et elles sont de plus en plus nombreuses à se lancer dans l'élaboration d'une stratégie basée sur les médias sociaux. C'est un fait, les acteurs de l'assurance avancent prudemment sur le sujet, sous forme expérimentale. Cette avancée prudente est plutôt rassurante mais elle traduit également le fait que les Directions Générales des grands groupes d'assurances ne sont pas encore forcément prêtes à miser sur les réseaux sociaux en ligne comme de véritables vecteurs d'une nouvelle relation client et de développement du business. Les expériences menées en la matière sont, d'ailleurs, pour la plupart confiées budgétairement et opérationnellement aux Directions de la Communication, hormis Generali qui a déployé, pour partie, ses actions autour des médias sociaux au sein de sa Direction Développement Commerciale. Les expériences visant à tester de nouveaux modèles économiques ou des stratégies innovantes en termes de relation client sont très rares, et lorsqu'elles existent, elles ne bénéficient pas des budgets et des moyens conséquents qui indiqueraient un signal fort de développement dans les réseaux sociaux en ligne.

Nous verrons par la suite que des facteurs d'explication existent et qu'il n'est pas surprenant de faire le constat aujourd'hui, en 2012, d'une présence faible ou insuffisante des acteurs de l'assurance dans les réseaux sociaux en ligne. Nous expliquerons pourquoi cette présence est jugée faible comparativement à d'autres secteurs d'activités et trop prudente par rapport aux potentialités de nouvelles valeurs ajoutées offertes par cette évolution technologique et sociétale.

- **Exemple de création de valeur n°1 : l'innovation avec Dell**

Grâce à son site « Ideastorm », Dell s'est lancé dans le « crowdsourcing » (que nous pouvons traduire par l'approvisionnement des idées par la foule) et l'innovation partagée. Le but

[36] Lettre de l'Assurance des Particuliers N° 127, octobre 2010, page 10

est le suivant : créer de nouveaux produits innovants grâce au support de ses clients, dans une démarche d'innovation participative. Le site permet en effet à chacun de donner ses idées sur le produit ou la fonctionnalité qu'il aimerait voir sur son prochain ordinateur Dell. Le client a la possibilité de collaborer pleinement à la réflexion tout au long des différentes étapes :

- proposition des idées,
- vote : chaque utilisateur peut noter les idées soumises,
- suivi des idées soumises.

La plateforme collaborative permet aux idées les plus populaires de remonter en tête de liste. Le principal intérêt de cette démarche est que le tri des meilleures idées est basé sur l'opinion du consommateur, ce qui peut être un gage de bonne adéquation du futur produit avec le marché. A noter que Dell propose un suivi assez transparent des idées émises, permettant à chacun de suivre l'avancement des idées retenues. Ce suivi régulier et transparent est un élément indispensable à la motivation des émetteurs d'idées. En effet, « Pourquoi les membres de cette communauté collaboreraient-ils s'ils ne pouvaient avoir confiance en Dell sur la volonté réelle de développer leur concept ? ». C'est ainsi que le suivi des idées développées ou les raisons pour lesquelles elles ont été écartées permettent d'encourager la publication de nouvelles idées.

■ Exemple de création de valeur n°1bis : l'innovation avec Starbucks

« My starbucks idea » est un site Internet collaboratif basé sur le « crowdsourcing ». Il permet aux clients de Starbucks d'accéder à une grande boîte à idées où chacun peut soumettre ses propositions et donner ses souhaits. Grâce aux technologies du « Web 2.0 », les clients peuvent également voter pour les idées suggérées et les commenter. Cet espace collaboratif permet un foisonnement des idées tout en donnant la parole très facilement à ses clients. A l'instar de Dell et son « Ideastorm », le site est très transparent et démontre l'engagement du management de Starbucks à appliquer les idées soumises. Les utilisateurs peuvent ainsi suivre le statut de leurs idées et leur mise en application. Par cette démarche, Starbucks vise l'amélioration de l'accueil et de son service au sein de ses différentes enseignes. Parmi les idées populaires soumises, on peut citer l'installation du Wi-Fi dans tous les cafés Starbucks, avoir une boisson gratuite pour son anniversaire, proposer des coupons permettant d'offrir des boissons à ses amis dans n'importe quel café Starbucks. Les dirigeants de Starbucks ne s'attendaient pas à un tel succès. En effet, dès le début, les clients ont participé massivement à cette initiative. Plus de la moitié des idées soumises ont ainsi reçu plus de 50 commentaires chacune. Certaines idées furent votées par plus de 10.000 personnes. A noter que l'idée la plus populaire a recueilli plus

de 95.000 voix. Fait intéressant, il s'agit d'une proposition destinée à favoriser des espaces de dialogue et un sens de la communauté au sein des enseignes.

Recommandation n°1

Développer l'innovation stratégique dans les entreprises d'assurances en favorisant la création participative au sein des communautés virtuelles

- **Exemple de création de valeur n°2 : une nouvelle relation client avec Orange**

A travers une nouvelle signature, « La vie change avec Orange », l'opérateur s'engage dans une nouvelle dynamique conversationnelle. La relation clients passe désormais par Twitter et Facebook. Le nouveau compte Twitter « @Orange_conseil » a été mis en ligne pour répondre aux questions des internautes sur les sujets liés aux mobiles, Internet (fixe et TV connextée), le tout dans une nouvelle dimension participative. Orange a ouvert un espace « forum » avec un moteur de recherche sur sa page Facebook. Les internautes peuvent y poser leurs questions et y trouver des éléments de réponse. Des experts d'Orange certifient les réponses des meilleurs contributeurs et des « web conseillers » sont, comme sur les forums, à l'écoute et en interaction avec les internautes.

Par ailleurs, des « web conseillers » vont à la rencontre des internautes sur des forums externes et leur apportent des réponses. Enfin, Orange a renforcé sa présence sur ces forums spécialisés en recrutant 25 « web conseillers » supplémentaires.

Sur le même thème des plateformes collaboratives, Orange a ouvert trois autres services :

- des espaces affinitaires (dédiés au foot, au rugby et aux sports de glisse) pour instaurer une conversation avec les communautés de « fans », leur faire découvrir et partager des contenus exclusifs réalisés par des experts. « Le 12ème homme » pour le foot, « Ensemble avec le XV » pour le rugby et « Ride session » pour les sports de glisse.
- Orange a lancé le 5 avril 2011 : « Le collectif ». Un site communautaire qui a pour mission d'immerger les internautes dans la culture numérique, de sélectionner des usages les plus innovants pour les rendre accessibles en vulgarisant les aspects technologiques et en permettant le dialogue entre utilisateurs.
- depuis avril 2011, la Web TV « Orange-Innovation.tv » propose le tour de l'actualité du numérique en vidéo et des émissions de « coaching ». Chaque semaine, un « talk show » est organisé avec les membres de la communauté, appelé « Le club des décideurs de l'innovation ».

Recommandation n°2

Créer un lien permanent entre l'assureur et les assurés en proposant des échanges experts, des conseils de proximité et des actions d'engagement au sein des communautés virtuelles

■ Exemple de création de valeur n°3 : la vente directe depuis Facebook avec La Redoute

La Redoute est la première marque en France qui permet à ses clients de visualiser une sélection de produits de sa dernière collection, de sélectionner ses références dans son panier et, enfin, de payer sa commande sans quitter le site Facebook. La Redoute veut répondre aux attentes de ses 700.000 « fans », qui pourront désormais acheter ces nouveautés directement sur Facebook. Le paiement se fera directement sur Facebook (via carte bancaire ou PayPal) et les clients seront livrés gratuitement via Colissimo. Les « fans » auront aussi la possibilité de commenter et de partager leurs idées « shopping » avec leurs « amis » sur Facebook.

La boutique Facebook illustre une nouvelle étape de la stratégie de La Redoute qui vise à rendre l'expérience d'achat de ses clients à la fois plus « sociale » et plus ludique. Cela leur permet de combiner commerce et réseau social en ligne, vers le « commerce social «.

■ Exemple de création de valeur n°3bis : la vente directe sur Twitter avec Dell

Le réseau social en ligne Twitter est aussi un canal de vente, comme nous le montrent les chiffres parus fin 2009 de Dell (6,5 millions de dollars de ventes via Twitter). Ce média permet à Dell de toucher directement des millions de « followers » (individus qui suivent les discussions sur Twitter) prêts à répondre aux offres commerciales. Ils ont dédié plus de 100 employés à travers le monde pour animer ces réseaux et ces offres. En effet, ils ont aussi un site nommé « Direct2Dell » pour animer la communauté de membres. Leur succès est tel qu'ils connaissent encore des croissances à deux chiffres de leurs de suiveurs (« followers »). Si ces chiffres augurent une utilisation professionnelle pour Twitter et la possibilité de créer de véritables opportunités de business, il faut tout de même prendre en compte que les 6,5 millions gagnés par l'entreprise sur Twitter ne représentent même pas 1% de leurs ventes à l'échelle mondiale. Il n'en reste pas moins que Dell est une de ces entreprises qui ont compris très tôt la force de la communauté et des nouveaux moyens de communication.

Recommandation n°3

Utiliser les réseaux sociaux en ligne comme canal complémentaire de distribution des solutions d'assurances

■ **Exemple de création de valeur n°4 : la création d'une communauté de clients connectée aux réseaux sociaux en ligne existants avec Sears**

Sears a également lancé une plateforme communautaire d'avis de consommateurs (« My Sears Community ») sur les produits distribués par l'enseigne afin de les accompagner dans leur décision d'achat. La plateforme propose plusieurs fonctionnalités :

- filtrage et tri des produits selon les notes des clients,
- « push » (envoyer des alertes) sur les produits ayant les meilleures notes en vis-à-vis de la liste produit,
- mise en avant des discussions du forum et moteur de recherche des forums.

Cette démarche communautaire appliquée au e-commerce passe par les avis des clients. Les avis de consommateurs constituent une vraie base de connaissances pour la marque et en même temps, une amorce de la discussion avec les clients et les clients entre eux. Ils améliorent l'expérience d'achat et la satisfaction globale du client et permettent surtout d'enrichir le contenu des produits. Le site offre également une dimension « sociale » sous la forme de forums, « blogs » ainsi qu'un forum (à la Dell « IdeaStorm ») permettant aux membres de soumettre leurs idées et de voter pour leurs favorites.

Enfin, la plateforme est présente au sein des réseaux sociaux en ligne existants (Twitter, YouTube, MySpace, Facebook, LinkedIn…) mais, ne bénéficie pas d'une intégration poussée (de type « Facebook Connect », voir définition page 46) qui lui permettrait d'agréger les données.

1.1.3.2 Les facteurs d'explication de cette faible présence

■ **Les fondamentaux de l'assurance :**

La vocation de l'assureur est d'être un acteur social et un facteur de sécurisation du monde réel. De fortes responsabilités liées à la couverture des risques des clients « particuliers » et « professionnels/entreprises » reposent sur eux. Le total des primes collectées par les entreprises

d'assurances européennes se chiffrent à plus de mille milliards d'euros (1.104 milliards d'€ fin 2010, source : CEA Statistics n° 44, décembre 2011). Ce sont des acteurs majeurs des économies locale et internationale. Ils ont une gestion comptable et financière de leurs activités marquée par la prudence et la rigueur. En général, les capitaux financiers collectés grâce aux primes d'assurances sont investis ou placés sur le long terme et de manière sécurisée. Ces éléments clés du métier de l'assurance peuvent expliquer en partie le mouvement timide ou la position d'observateur des acteurs du secteur de l'assurance sur des pratiques encore mal connues (le phénomène des réseaux sociaux en ligne).

Le cadre réglementaire :

Un autre facteur d'explication est la disparité entre le cadre réglementaire de l'assurance et celui de l'économie numérique (dont font partie les réseaux sociaux en ligne).

Le secteur de l'assurance repose sur une industrie ancienne et solide construite sur des fondamentaux figés et éprouvés au fil du temps. Des réglementations dans le monde entier et propres à chacun des secteurs d'activités couverts (la marine marchande, l'agriculture, l'industrie, …) se sont mises en place progressivement par anticipation ou en réaction aux différents événements de l'histoire de l'Assurance. Au-delà de la construction historique de cette industrie et de la mise en œuvre des réglementations afférentes, les enjeux portés et la traversée de plusieurs crises ont également poussé les autorités nationales et internationales à activer cette régulation.

L'assurance est régie par un ensemble de règles et de normes structurantes visant à :

- définir le cadre des prestations contractualisées par une compagnie d'assurances avec un tiers (particuliers, entreprises ou organisations publiques),
- définir les droits et les devoirs des parties dans le cadre d'une relation commerciale,
- définir les droits et les devoirs des parties dans le cadre spécifique de la souscription d'un contrat d'assurances,
- définir les conventions internationales d'exercice du métier de l'assurance pour certaines branches d'activités,
- fixer et contrôler les règles prudentielles dans la gestion d'un groupe d'assurances et en matière de gestion des risques, de provisionnement des capitaux, d'investissement des capitaux, …

Différentes réglementations et législations françaises et européennes s'appliquent à l'exercice dans une branche d'assurances, dans chacun des périmètres fonctionnels, géographiques, administratifs et politiques :

- le Code des Assurances, sous l'autorité des instances judiciaires françaises,
- le Code de la Mutualité, sous l'autorité des instances judiciaires françaises,
- le Code de Commerce, sous l'autorité des instances judiciaires françaises,
- les premières grandes Directives Européennes lors de la création du marché unique européen, la « Liberté d'établissement » et la « Liberté de Prestations de Services », sous l'autorité de l'organisme de tutelle, l'ACP (Autorité de Contrôle Prudentiel),
- les Directives Européennes dont les principales sur les normes de solvabilité « Solvency I & II », sous l'autorité de l'ACP,
- les Directives Européennes régissant l'exercice de l'activité en fonction de deux principales branches d'assurances (la branche Vie et la branche Non Vie), sous l'autorité de l'ACP.

A l'inverse, l'économie numérique est bien plus récente et en perpétuelle mutation, constamment dynamisée par l'innovation technologique et l'évolution des comportements humains. De la même manière, des réglementations se mettent en place au fur et à mesure du temps, le plus souvent en réaction aux événements car la vitesse d'innovation et de mise en marché sur Internet est extrêmement élevée.

Enfin, les enjeux et les conséquences directes des activités de l'économie numérique et des réseaux sociaux en ligne ne sont pas aussi discriminants que pour l'industrie de l'assurance. La seule réglementation de référence en la matière est :

- la loi pour la confiance de l'économie numérique transposée en France en 2004, sous l'autorité des instances judiciaires françaises.

■ Le temps d'appropriation du phénomène « réseaux sociaux en ligne » :

Enfin, le phénomène est récent. Il a réellement débuté en Europe et en France avec l'émergence de Facebook en 2005. Comme tout phénomène nouveau et incertain, il comporte plusieurs critères de risques :

- <u>risque de réputation :</u> une mauvaise utilisation des médias sociaux peut nuire à l'image de marque de l'entreprise. L'audience (effet démultiplicateur du média) et la vitesse de propagation de ces médias est le principal danger à surveiller. A contrario, de plus en plus d'exemples récents prouvent qu'ignorer ces médias et ne pas surveiller ce qu'il

peut s'y écrire, est également un risque potentiel de réputation pour les entreprises (on pare de l'e-réputation). En effet, la marque Gap a voulu changé son logo en octobre 2010 : elle a finalement dû reprendre l'ancien après qu'une polémique ait été lancée par des « fans » de la marque sur Facebook. Cette polémique a généré beaucoup de « buzz » sur Internet et pour se rattraper, Gap a initié sur son site officiel un concours de création d'un éventuel nouveau logo, pour partager les idées avec ses clients.

- risque opérationnel : un manque d'accompagnement ou de maîtrise des changements internes à l'entreprise peut générer une perte de repère des collaborateurs, des managers et avoir des répercussions sur le bon fonctionnement de la compagnie, sur la qualité de service délivrée aux clients,
- risque financier : en conséquence des deux précédents risques, des pertes financières peuvent être générées rapidement.

Un temps d'adaptation et d'appropriation est sans doute nécessaire pour que les assureurs se lancent massivement dans des stratégies impactant la relation avec leurs clients et leurs modèles économiques.

1.2 LES OBJECTIFS RECHERCHES PAR LES SOCIETES D'ASSURANCES SUR LES RESEAUX SOCIAUX EN LIGNE

1.2.1 Faire exister la marque sur ces nouveaux médias

L'objectif le plus évident pour les compagnies d'assurances (et globalement pour tous les acteurs économiques) est d'utiliser les médias sociaux pour développer leur notoriété et leur image, pour mettre en avant leurs offres, pour soutenir ou animer un produit. Les médias sociaux sont très visibles et, de plus en plus, les premiers résultats affichés suite à une requête dans un moteur de recherche sur Internet sont : Wikipédia, Facebook, Twitter et/ou des blogs. Les marques qui se positionnent sur ces médias sont donc rapidement et très largement visibles. Les groupes d'assurances sont à juste titre extrêmement vigilants par rapport à cet effet rapide et large de la visibilité. On parle d'un effet démultiplicateur de la visibilité rendu possible par les médias sociaux : la viralité.

Cette viralité dans la diffusion de l'information peut représenter un risque ou une opportunité :

- Un risque lorsqu'un client mécontent s'exprime sur des forums ou qu'un « blogueur » donne un avis négatif sur un produit (risque de réputation),

- Une opportunité lorsqu'un client expriment une satisfaction sur la qualité de la prise en charge de son sinistre ou qu'un consommateur donne un avis positif sur un produit,

Tous les assureurs opèrent aujourd'hui une veille permanente sur l'ensemble des outils, ce qui leur permet d'identifier rapidement des conversations qui pourraient leur porter préjudice. Ils se dotent pour cela de compétences spécifiques appelées les « community managers » et d'outils de surveillance dédiés. Ces derniers ont la charge de surveiller ce qu'il se dit de la marque sur Internet en général et spécifiquement dans les médias sociaux, de mobiliser les expertises de l'entreprise si nécessaire pour préparer une réponse en toute transparence. Lorsqu'il s'agit d'un client, le « community manager » peut proposer un contact direct pour apporter une solution personnalisée à sa problématique - cette pratique est développée par exemple chez MAAF Assurances. Dans ce cas, la réactivité et l'apport d'une réponse professionnelle peuvent se transformer en opportunité. Cet acte de relation client nous permet de faire la transition avec le paragraphe suivant.

1.2.2 Entrer et prolonger la relation avec les clients

L'objectif directement lié, nous l'avons vu avec l'exemple de MAAF Assurances, est d'utiliser les réseaux sociaux en ligne pour prolonger la relation avec ses clients et créer de nouvelles opportunités de conversations. Le développement de plateformes relationnelles propriétaires, de communautés de clients sur des réseaux existants (Facebook, Twitter) ou sur des espaces construits pour l'occasion (« blogs », …), est un levier majeur pour densifier la relation client. Ces expériences permettent aux assureurs de disposer d'informations plus poussées sur leurs clients, de mettre en œuvre et d'améliorer la segmentation des clients et de réaliser des actions adaptées. Ces usages relatifs à la création d'une relation personnalisée avec les clients/prospects, à l'exploitation des données clients et à la segmentation, supposent des évolutions importantes (notamment de la fonction marketing) et des choix stratégiques. Les médias sociaux constituent un moyen de dépasser les limites du marketing traditionnel, de s'appuyer sur l'effet de capillarité et d'amplification portées par les réseaux sociaux en ligne. Il s'agit d'un enjeu très important que nous développerons dans la troisième partie sous forme de préconisation mais qui n'est pas aujourd'hui une réalité chez les acteurs de l'assurance.

Recommandation n°4

Créer une nouvelle relation client (personnalisée, engageante) grâce à la mise en œuvre de plateformes relationnelles et de communautés de consommateurs au sein des sociétés d'assurances

1.2.3 Développer le business

Il s'agit d'une finalité mais pas d'un objectif direct pour les assureurs. Pourtant, de nombreuses marques exerçant dans d'autres secteurs d'activités ont décidé de se fixer cet objectif. Elles ont choisi de passer à l'étape suivante du phénomène des réseaux sociaux en ligne, c'est-à-dire de s'engager dans la voie du « commerce social ». Ces marques innovantes sont américaines pour la plupart et exercent dans les secteurs du luxe, de la distribution de biens de consommation, des nouvelles technologies … mais, également françaises comme l'illustre le cas La Redoute (page 36).

Après la création d'une nouvelle forme de relation client, la mise en œuvre d'une « stratégie digitale » permet d'ouvrir une autre perspective pour les assureurs. Il s'agit de positionner le « commerce social » et le lien à la marque comme de véritables leviers de croissance sur le plan commercial et économique. Les médias sociaux et les usages qui s'y déploient créent, peu à peu, une zone de chalandise très fréquentée où il devient possible de :

- capter l'internaute,
- développer l'audience vers ses sites (Internet, mobile, …),
- proposer des promotions,
- permettre de recommander les offres,
- donner son avis pour favoriser l'achat d'autres consommateurs,
- faire son marché sur une page « fans » Facebook et même payer dans cette même page.

Les médias sociaux impactent toutes les étapes du processus d'achat du consommateur. Il paraît intéressant d'étudier ces nouvelles possibilités de créer un lien avec les consommateurs, et dans quelle mesure, cela pourrait diminuer le recours aux offres concurrentes.

1.3 LE « COMMERCE SOCIAL » EST UN LEVIER NON EXPLOITE POUR DEVELOPPER LE BUSINESS

1.3.1 Le fonctionnement du « commerce social »

1.3.1.1 Définitions

Le « commerce social » renvoie à l'utilisation de stratégies exploitant des technologies « sociales » et participatives pour générer des conversations afin de tirer parti du « bouche-à-oreille » pour soutenir le processus de vente. C'est un mode de consommation et de communication à part entière et un nouveau moyen pour les entreprises d'influer sur la décision d'achat.

Plus simplement, le « commerce social » est le fait de vendre avec les technologies du « web social » (Facebook, Twitter, …). Il s'agit de l'intégration du e-commerce et des réseaux sociaux en ligne qui ont vu naître de multiples services.

Les principales variantes actuelles des services de « commerce social » sont[37]:

- l'achat collectif ou *« group buying »*, et son alter-ego la vente privée,
- les communautés de consommateurs ou services de *« social shopping »*,
- le partage d'achat ou *« purshase sharing »*,
- les avis clients ou le *« commerce 2.0 »* que nous définirons comme l'utilisation de contenu généré par l'utilisateur (commentaires ou avis notamment) sur les sites de e-commerce ou sur les médiaux sociaux,
- le *« social marketing »*, ou l'utilisation des réseaux sociaux en ligne (Facebook ou Twitter, …) par les marques dans leur communication avec leurs clients pouvant aller jusqu'à la présence de boutiques en ligne,
- le *« peer to peer commerce »*, ou « commerce de pair-à-pair » où les utilisateurs sont à la fois vendeurs et acheteurs (eBay, Priceminister, Leboncoin, …), voire parfois producteurs (MyMajorCompany, plateforme C2C, customer to customer, de vente de produits « fabriqués maison »),
- le *« crowdsourcing »* ou la co-conception, c'est-à-dire la conception collaborative de produits ou de services par les consommateurs avant leur fabrication, par exemple en

[37] Julien Chaumond, *Commerce social – Quand le e-commerce rencontre le web d'aujourd'hui*, Paris, Digital Mammouth Editions, 2010, Chapitre 2, pages 19 & 20

votant pour les fonctionnalités ou les options de voitures Kia que l'on souhaite voir produire dans les prochains modèles (autres exemples, Dell, Starbucks, …).

1.3.1.2 Descriptions des principales pratiques du « commerce social »[38]

- **Le « group buying » ou l'achat collectif :**

Les services d'achats collectifs ou d'achats groupés négocient des tarifs très attractifs auprès de commerçants en contrepartie d'une mise en avant massive, quasi virale, de leur offre sur les réseaux sociaux en ligne. La formule la plus populaire est celle de Groupon qui a connu une croissance explosive en 2010 et a notamment procédé à des acquisitions très rapidement, notamment sur le marché européen en rachetant Citydeal en mai 2010. Parallèlement à la croissance très forte de Groupon, de très nombreux compétiteurs apparaissent (LivingSocial, Keynoir, Groupola, …) y compris en France (Bon-privée, Dealissime, …). Avant cela, des catalogues de vente par correspondance fonctionnaient déjà sur ces modèles avec plus ou moins de succès.

Le caractère « social » des services actuels tient au fait que ceux-ci reposent essentiellement sur le partage viral de leurs offres sur les réseaux sociaux en ligne par leurs clients, parce que :

- ces services tendent à faire passer le message que la masse de clients réunis permettra d'aller voir tel ou tel commerce et de négocier des tarifs attractifs, et donc que chaque client a intérêt à ce qu'un maximum d'autres clients participent. En réalité et dans la plupart des cas, les réductions sont fixées à priori,
- ces services utilisent souvent des systèmes de parrainage. Groupon, par exemple, verse 6 € à un membre lorsqu'un autre membre qu'il a invité réalise son premier achat sur Groupon,
- les réductions annoncées sont souvent très importantes.

- **Le « social shopping » ou les communautés de consommateurs :**

Les communautés de consommateurs agrègent les offres sur un ou plusieurs secteurs d'activités (téléviseurs, hifi, vêtements, assurances, …), y ajoutent ou non du contenu éditorial, et permettent aux consommateurs de partager leurs avis et de discuter de tel ou tel produit avant de prendre une décision d'achat.

[38] Julien Chaumond, *Commerce social – Quand le e-commerce rencontre le web d'aujourd'hui*, Paris, Digital Mammouth Editions, 2010, Chapitre 2, §2.1, pages 19 à 34

Ces services sont les héritiers :

- des sites de recommandations généralistes comme Ciao ou plus ciblés,
- des très nombreux comparateurs de prix généralistes (Kelkoo, Le-Guide, …) ou ciblés sur l'assurance (Assurland, Hyperasssur, …),

Les communautés de consommateurs se distinguent de ces services par le fait qu'ils sont intrinsèquement « sociaux », dans le sens où ils mettent en avant les utilisateurs eux-mêmes en créant des pages profils et en créant des moyens d'interaction entre les utilisateurs (relations d' « amis », « followers », …). Tous ces services fonctionnent le plus souvent à l'affiliation, c'est-à-dire qu'ils sont rémunérés par les marchands à la performance en fonction d'un pourcentage du montant d'achat qu'ils ont générés.

Le « purshase sharing » ou le partage d'achat :

Les réseaux sociaux en ligne de partage d'achat permettent à leurs utilisateurs de partager automatiquement des informations (nature de l'achat, prix, commentaires, …) sur leurs propres achats qu'ils soient en ligne ou en magasins (ou agences) et de les diffuser sur les différents réseaux sociaux en ligne. Nous pouvons citer l'exemple du réseau social en ligne d'Apple iTunes, appelé Ping. Ce phénomène peut être interprété comme le signal faible d'une évolution générale des usages vers la généralisation du partage de données sur sa propre consommation personnelle.

Le « social marketing » ou l'utilisation des réseaux sociaux en ligne pour communiquer et vendre :

Pour les marques et les compagnies d'assurances qui souhaiteront se positionner stratégiquement dans les réseaux sociaux en ligne, l'extension du « social marketing » – « discuter avec ses clients là où ils se trouvent » – est de vendre directement sur ces mêmes réseaux sociaux en ligne.

Nous avons vu précédemment l'exemple de La Redoute qui vend ses produits depuis quelques années sur Facebook et Twitter. Beaucoup d'autres marques ont choisi ce nouveau canal de distribution et ont mis en ligne leur boutique Facebook :

- Amazon,
- Procter & Gamble,
- Levi's.

Nous avons évoqué également précédemment le cas de Dell qui vend ses produits sur Twitter.

Plusieurs réseaux sociaux en ligne permettent de créer de la valeur en développant le business :

- Facebook : le e-commerce directement sur Facebook s'appelle le « F-commerce »,
- Twitter : ne propose pas encore de boutique en ligne mais Twitter permet d'envoyer à ses « followers » des coupons de réductions (exemple de Dell précédemment exposé) directement sur leurs mobiles,
- YouTube : le e-commerce directement sur YouTube grâce à sa boutique en ligne lancée en octobre 2011, appelée « Merch Store ».[39]

1.3.1.3 Focus sur le « F-commerce »

Afin de conclure ce paragraphe sur les pratiques du « commerce social », il est intéressant de s'arrêter spécifiquement sur le réseau social en ligne Facebook (1er réseau social en ligne utilisé dans le monde et aussi, le plus utilisé par les marques comme canal complémentaire pour développer leur business). En effet, Facebook compile toutes les pratiques précédemment listées en proposant toute une série d'outils et de services, et ainsi permet de vendre directement depuis une Page Facebook … on l'appelle le « F-commerce ».

Figure 4 : Le fonctionnement du « F-commerce » :[40]

[39] Julien Chaumond, *Commerce social – Quand le e-commerce rencontre le web d'aujourd'hui*, Paris, Digital Mammouth Editions, 2010, Chapitre 2, § 2.6, page 47
[40] Slideshare, Boosket, *F-commerce du j'aime au j'achète*, 26 mai 2011, page 6, www.slideshare.net/Boosket/tour-dhorizon-du-fcommerce-barcamp-e-commerce-juin-2011, En ligne

Service Facebook « Social plugins » permet à un client/prospect de :

- donner son avis (« Like », « Comments »),
- En termes d'impacts sur le business des entreprises, « Facebook Like » permet de « crowdsourcer » (de co-concevoir) le choix de nouveaux services ou produits et d'en assurer la promotion virale, auprès des amis des internautes, à la place de l'entreprise,
- partager des pages, des offres ou des achats (« Share », « Send »),
- de faire des recommandations sur des offres ou des achats (« Recommendations »).

Service Facebook « Connect » permet à un client/prospect de :

- de commenter ou de participer sur le site d'une marque en utilisant son identité Facebook et donc sans avoir à créer un nouveau compte sur le site de chaque marque,
- l'intérêt pour le client/prospect est la simplification de son expérience utilisateur et la rapidité avec laquelle il peut commencer à interagir, contribuer ou participer avec la marque,
- l'intérêt pour l'entreprise est de pouvoir diffuser des messages à l'utilisateur mais aussi à ses amis, directement là où ceux-ci passent le plus de temps, c'est-à-dire sur les réseaux sociaux en ligne.[41]

Service Facebook « Store » permet à un client/prospect de :

- de consulter le catalogue de produits, faire des sélections et de payer directement sans quitter la page Facebook de l'entreprise,
- l'intérêt pour l'entreprise est de capter l'acte d'achat directement où le client/prospect est présent et a partagé une expérience avec ses « amis » (dimension « sociale » : recommandations, partage d'avis et acte d'achat).

Service Facebook « Credits » permet à un client/prospect de :

- de régler un achat avec la monnaie virtuelle de Facebook (sur l'exemple de Paypal) et ainsi réduire le sentiment de défiance par rapport aux processus de paiement en ligne classique (saisie du n° de CB),

[41] Julien Chaumond, *Commerce social – Quand le e-commerce rencontre le web d'aujourd'hui*, Paris, Digital Mammouth Editions, 2010, Chapitre 1, § 1.7, page 18

- l'intérêt pour l'entreprise est de pouvoir distribuer des « Facebook Credits » en parallèle des traditionnels coupons de réductions et ainsi devenir un nouveau moyen de fidéliser les clients sachant que d'après une étude menée fin 2010 par Ifeelgoods aux Etats-Unis, les entreprises ayant mené l'expérience ont constaté :
  - un taux de transformation en hausse de 30%
  - 70% des clients ayant gagné des « Facebook Credits » en ont parlé sur leur compte Facebook.[42]

- des cartes cadeaux « Facebook Credits »

sont distribuées aux Etat-Unis dont l'application la plus intéressante semble résider dans le « M-commerce » (le commerce sur un « smartphone ») puisque les « Facebook Credits » peuvent être chargées sur un téléphone via une carte cadeau.

Service Facebook « Check in deals » permet à un client/prospect (au travers d'une application mobile) :

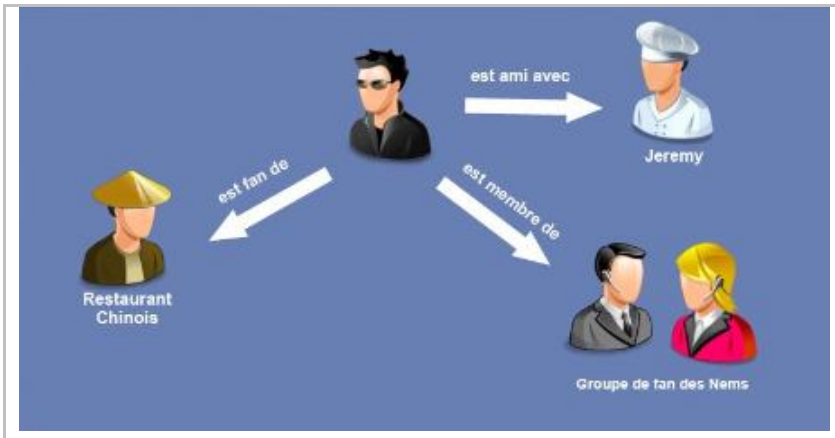
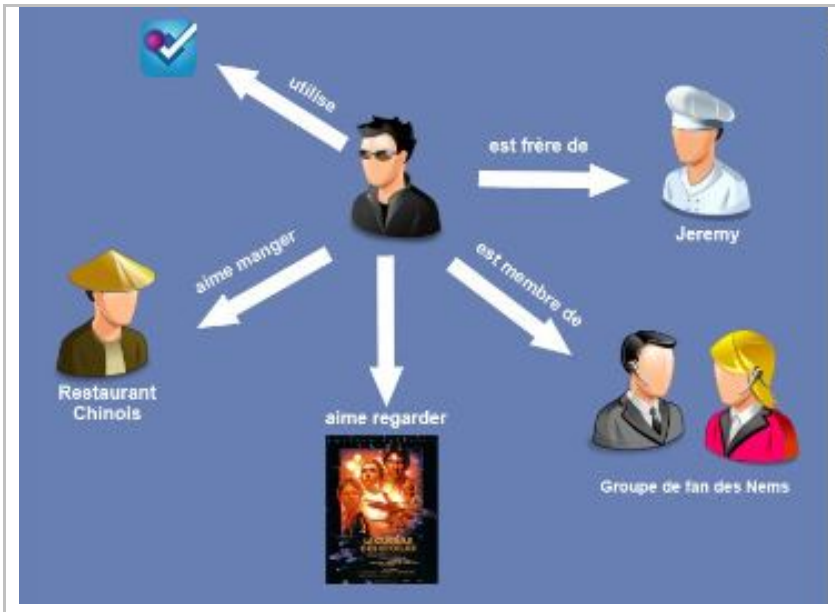
- d'indiquer leur présence dans les magasins ou agences commerciales d'une marque et d'obtenir en échange des réductions ou des cadeaux.

Protocole Facebook « Open graph» permet :

- d'intégrer la page Internet d'un individu ou le site d'une marque dans le « Social Graph », le site devient un objet du graphe social à l'instar d'une page « fans ».

[42] Disko, *Les Facebook Credits : une monnaie virtuelle qui prend de l'importance*, février 2011, www.disko.fr/blog/les-facebook-credits-une-monnaie-virtuelle-qui-prend-de-limportance, En ligne

Figure 5 : Le graphe social et l'évolution vers l' « open graph »[43]

	L'ancien graphe social était basé sur les relations des individus avec les groupes et les marques.
	L'« open graph » montre les relations avec des objets. Il permet de faire de chaque site web, produit, page, contenu, vidéo ou photo du web le maillon d'une chaîne sociale.

- les intérêts pour l'internaute sont :
    - d'emporter son graphe social au sein de sites externes,
    - de montrer l'intérêt pour un produit et pouvoir partager des contenus très facilement sur Facebook via le bouton « Like »,
    - de connaître la liste des utilisateurs Facebook ou des amis qui aiment un site.
- les intérêts pour les marques sont :
    - d'accroître la visibilité sur Facebook,
    - d'exploiter la liste des internautes qui ont aimé un contenu,

[43] Slideshare, Up2Social, *L'open graph de Facebook*, www.slideshare.net/up2social/open-graphfacebookup2-social, En ligne

- d'animer une communauté et fédérer,
- de créer des espaces de discussion,
- de cibler les contenus proposés aux internautes en fonction de leurs goûts.

- les intérêts pour Facebook sont :
  - de centraliser l'information autour du réseau,
  - d'être présent sur tous types de sites,
  - de remplacer l'inscription à un site web par une identification Facebook,
  - de créer de l'information exploitable et donc créer des revenus.

Recommandation n°5

Créer une plateforme communautaire sur Facebook en utilisant les fonctionnalités de « F-Commerce » dans un but essentiel d'acquisitions de flux et de données qualifiés

1.3.1.4 Le « commerce social » en quelques chiffres

Le « commerce social » est un marché émergeant appelé à une évolution importante :[44] [45]

- 20% des entreprises ont développé une stratégie de « commerce social » en 2010 (Source : Altimeter 2010)
- 86% des entreprises vont mettre en place une stratégie de « commerce social » en 2011 (Source : Altimeter 2010)
- 90% des entreprises vont accroître leur budget alloué au « commerce social » en 2011 (Source : Altimeter 2010)
- 30 millions de dollars prévisionnels générés par le « commerce social » d'ici 2015
- + 75% de croissance prévue pour le Facebook Commerce d'ici 2015
- 150 millions d'internautes utilisent Facebook sur des sites externes chaque mois (Source : Facebook 2011)

[44] Slideshare, Publicis Consultants, *Le commerce social*, www.slideshare.net/netintelligenz/le-social-commerce-7131397, En ligne
[45] Hervé Kabla, *Les chiffres du commerce social* – conférence Prodcast, mai 2011, www.hervekabla.com/wordpress/les-chiffres-du-social-commerce-par-prodcast-mbaconf, En ligne

- 67% des consommateurs dépensent plus en ligne après recommandations (Source : bazaarvoice.com)
- 90% des consommateurs font confiance aux recommandations d' « amis » (Source Nielsen)
- 1 utilisateur sur 4 a déjà acheté via Facebook,
- 48% des cyberacheteurs ont utilisé à la fois des moteurs de recherche et les médias sociaux pour se renseigner avant d'acheter.

1.3.2 Les applications immédiates pour le secteur de l'assurance

Les technologies et les pratiques du « commerce social » offrent de réelles opportunités de création de valeur (business, innovation, …) pour les entreprises qui ont tenté l'expérience. Il n'y a pas, à priori, de raison intrinsèque qui expliquerait que ces pratiques soient inapplicables aux entreprises du secteur de l'assurance. L'engagement dans la voie du « commerce social » résulte d'une prise de conscience et de l'expression d'une volonté que celles-ci n'ont pas toutes encore concrètement intégrées.

Certaines pratiques relevant du « commerce social » sont déjà expérimentées par certains assureurs ou bien pourraient être expérimentées à court terme par d'autres groupes d'assurances, en voici quelques exemples :

- **Les achats groupés (ou le « groupbuying ») :**

Aujourd'hui, il n'y a pas de pratiques de commercialisation de produits ou de services d'assurances sur des sites d'achats groupés ou de ventes privées. Pourtant, le succès de ces ventes pour des services de proximité (coiffure, luxe, habillement, …) est indiscutable et se développe très fortement, comme nous l'avons vu dans le chapitre des descriptions des pratiques de « commerce social », avec Groupon. Nous pouvons tout de même trouver un acteur du secteur de l'assurance qui par opportunité et par goût de l'innovation s'est dit : « pourquoi ne pas expérimenter une vente groupée sur des offres d'assurances ? ». Il s'agit des agents généraux MMA Charles et Guy Dauphin. Ces deux frères entrepreneurs ont décidé de lancer un test grandeur nature en proposant en janvier 2011 un bon d'achat de 29 € valable dans leurs agences pour une valeur réelle de 100 €.

« Cette vente exclusive était en ligne sur le site Groupon pendant 12 heures et a rapporté 6 nouveaux clients. Le résultat est intéressant même si nous avons été déçus par quelques dysfonctionnements sur la présentation de l'offre. Dans tous les cas, nous préparons déjà une deuxième expérience dont on gardera secrètement l'objet et la date ».[46]

- **Le social marketing, ou l'utilisation des réseaux sociaux en ligne (Facebook ou Twitter, …) :**

Nous avons vu précédemment que la majorité des assureurs disposent de leur page Facebook qu'ils utilisent exclusivement dans un but de communication sur le plus exposé des réseaux sociaux en ligne. Aucun acteur de l'assurance en France n'utilise Facebook pour animer activement une communauté et proposer directement par ce média des devis en ligne et une mise en relation pour souscrire.

Pourtant, un assureur donne l'exemple aux Etats-Unis, il s'agit de Progressive Insurance[47]. C'est un assureur « direct » (en ligne et par téléphone) créé en 1937 qui s'appuie également sur un réseau de 30.000 agents locaux indépendants et courtiers. Progressive Insurance est historiquement spécialisé dans la gestion des risques automobile aux Etats-Unis mais elle commercialise aussi d'autres produits d'assurances (moto, habitation, santé, épargne, …). *Comme son nom l'indique, elle se décrit comme une société innovante*[48] et elle a depuis longtemps dépassé le stade de la simple expérimentation sur Facebook ou Twitter … En effet, l'assureur a mis en œuvre une « stratégie digitale » orientée vers l'innovation, l'amélioration en continu pour simplifier l'accès aux services clients et l'acquisition de flux prospects. La stratégie est « multicanal » puisque les flux de prospects (« leads ») générés sont utilisés de façon ciblée et transformés, pour partie, par les réseaux physiques (agents indépendants et courtiers) correspondants à ces cibles. Dans ce dispositif, la page « fans » Facebook de l'assureur américain joue un vrai rôle, elle propose plusieurs applications à propos desquelles il est intéressant de consacrer quelques lignes :

- un jeu concours qui permet d'intégrer le profil Facebook des personnes acceptant la proposition d'accès au jeu. La fonctionnalité « Open Graph » (présentée antérieurement lors du passage sur le « F-Commerce ») est utilisée pleinement et permet à Progressive Insurance d'agrandir ainsi sa communauté de membres et de disposer des informations contenues dans les profils de ces personnes. Ces informations lui permettent

[46] Extrait de l'interview réalisé en mai 2011 avec Charles et Guy Dauphin.
[47] Page Facebook de Progressive Insurance, www.progressive.com/progressive-communities.aspx, En ligne
[48] Séminaire Innovations, Enass, *Progressive, ou le succès du multicanal intégré en assurance auto, mai 2011*, www.enass.fr, *En ligne*

d'optimiser l'animation de sa communauté en capitalisant sur des thématiques captives pour les membres, de connaître les centres d'intérêts de ses membres, d'entrer facilement en relation avec la personne en question mais aussi avec l'ensemble de son réseau Facebook.

⇒ *Création de valeur : acquisition de prospects et connaissance clients.*

- un espace téléchargement des applications mobiles de Progressive Insurance disponibles sur les plateformes (Apple, Androïd) et une proposition systématique de réaliser un devis en ligne.

⇒ *Création de valeur : acquisition de devis et transformation en contrats.*

- un lien vers le compte Youtube de Progressive Insurance et la chaîne « ProgTV ». Ce lien permet d'assurer une passerelle entre plusieurs réseaux sociaux en ligne et de démultiplier les possibilités de mises en relation, de viralité. Cet espace permet également d'apporter du contenu « fun » et moderne pour animer la communauté, cette chaîne est un levier intéressant pour diffuser de l'information sur l'entreprise.

⇒ *Création de valeur : acquisition de prospects et notoriété.*

- un point direct sur la page Facebook pour effectuer une demande de devis. La compagnie d'assurances adopte ici un comportement pleinement anglo-saxon (les assureurs américains proposent directement sur les réseaux sociaux en ligne des actes commerciaux) qui considère qu'il n'est pas injurieux ou déplacé pour un membre d'une communauté virtuelle sur Facebook, Youtube ou Twitter de réaliser des devis d'assurances.

⇒ *Création de valeur : acquisition de devis et transformation en contrats.*

- un lien vers le compte Twitter de Progressive Insurance qui donne un « fil » d'informations continu à ses membres, la possibilité de répondre à des questions.

⇒ *Création de valeur : service client*

- une application de géolocalisation proposant un service pour trouver le meilleur itinéraire routier. Cette application, si elle est efficace pour le client, peut représenter un service pratique (une astuce) pour gagner du temps et se simplifier les trajets. C'est surtout pour l'assureur un outil pour connaître les trajets effectués par ses clients et exploiter les données dans une logique de sélection du risque, d'optimisation du tarif.

⇒ *Création de valeur : service client et connaissance du risque*

- enfin, un lien vers un espace ludique et « fun » proposant des applications sur le thème de la mascotte de la marque « Flo, the Progressive Girl » ou bien d'autres petits

services pratiques. Il s'agit de contenus pour animer la communauté, ces contenus doivent être mis à jour régulièrement pour conserver un intérêt sur le long terme.

Au sujet de « Flo, the Progressive Girl », l'assureur a également une autre page Facebook dédiée à la mascotte qui réussit l'exploit de réunir plus de 3 millions de « fans ». Cette « stratégie digitale » globale (multiconnectée) et orientée business, est un outil puissant pour acquérir de nouveaux prospects, pour mieux connaître ses clients et optimiser les tarifs, pour créer de nouveaux flux de devis et pour les transformer en contrats.

Un autre acteur de l'assurance en France utilise le réseau social en ligne Twitter de façon intéressante pour développer le business. Il s'agit de Generali France qui étudie plusieurs axes de développement dans cette voie. « Twitter est utilisé auprès de nos clientèles « professionnels et particuliers » pour délivrer des informations sur l'actualité et des conseils au quotidien », précise Hervé Parnaudeau, Responsable du Pôle Marketing Digital du Groupe Generali France.

« Le réseau social en ligne Twitter est également utilisé pour générer des « leads » (acquisition de flux prospects) en proposant le sponsoring et le téléchargement d'applications mobiles par exemple pour la gestion des notes de frais à destination de la clientèle professionnelle ».[49] Generali invite également ses agents généraux et ses courtiers en assurances à utiliser les réseaux sociaux en ligne LinkedIn et Viadeo. Ces nouveaux médias professionnels représentent des opportunités importantes pour nos réseaux de CGPI (Conseillers en Gestion de Patrimoine Individuel) et pour le marché de l'« assurance Vie », continue Hervé Parnaudeau. « En effet, nous demandons à nos spécialistes d'utiliser ces réseaux pour rechercher des informations sur les profils des clients, pour savoir si ces derniers ont connu des évolutions de situations professionnelles et si les réseaux de nos clients pourraient représenter de futurs prospects. Il s'agit essentiellement pour nos agents spécialisés de délivrer des conseils vers nos clients et les potentiels prospects » conclut Hervé Parnaudeau.[50]

Bonnes pratiques pour la mise en œuvre de la recommandation n°5

La co-création (ou le « crowdsourcing ») :

C'est un processus d'innovation qui met en jeu de façon interactive (ou pas) les membres d'une communauté virtuelle (le plus souvent des clients) et des experts de l'entreprise (profils marketing ou produits). Ce processus présente l'avantage de collecter directement les idées des

[49] Extrait 1 de l'interview réalisée le 27 septembre 2011 avec Hervé Parnaudeau, Responsable du Pôle Marketing Digital du Groupe Generali France.
[50] Extrait 2 de l'interview réalisée le 27 septembre 2011 avec Hervé Parnaudeau, Responsable du Pôle Marketing Digital du Groupe Generali France.

membres de la communauté, de les partager entre membres, de challenger les idées, de co-construire selon un mode itératif des solutions innovantes ou tout simplement des ajustements de services.

Ce processus présente également l'intérêt de coller au plus près des besoins des clients, de fidéliser ces derniers grâce à la prise en compte de leurs contributions. Il peut s'agir d'innovations en termes de produits d'assurances ou bien de services (service client, service d'assistance, …) et également de petits ajustements relevant des expériences des clients qui proposent des améliorations, des modifications, des simplifications. Ces petits ajustements faciles à mettre en œuvre peuvent avoir un effet très positif pour le client dans sa perception du service offert, dans sa perception de l'intérêt porté par la marque. Il semble plus précisément que les assureurs devraient investir dans ce type de démarche pour améliorer la qualité du service rendu aux assurés (les petits ajustements « gagnants », la suppression des « irritants » pour les clients) et pour innover sur les typologies de services à rendre aux assurés (innovation services plutôt qu'innovation produits). En effet, l'innovation sur le plan de la création de nouveaux produits d'assurances ne semble pas être une action de « co-création » à prioriser car difficile à valoriser en termes de retour sur investissement (ROI). Le retour sur investissement par rapport à des petits ajustements « gagnants » sur des produits ou des services existants est plus probant : il se mesurera en satisfaction client, en fidélisation des clients et en pouvoir de recommandations.

Une marque ou un assureur qui prend en considération les opinions des assurés, qui investit concrètement pour améliorer le quotidien de ses assurés, devrait gagner à moyen ou long terme des points sur le taux de résiliation des portefeuilles clients (agit sur le sentiment d'engagement avec une marque) et des points sur le taux de transformation des contrats (agit sur le pouvoir de recommandations d'une marque).

Il est cependant difficile de quantifier ces démarches en termes de ROI. En tout cas, nous ne disposons pas de données publiques à ce sujet. Il est néanmoins admis dans les théories et les pratiques du marketing qu'une expérience client (la co-création étant une expérience d'engagement forte avec une marque) provenant d'un effort collectif, participatif et aboutissant à une amélioration d'un service existant voire à la naissance d'un nouveau service est un levier de fidélisation et de reconnaissance majeur pour une marque.

D'autant plus pour une société d'assurances qui doit agir de manière continue sur deux leviers vitaux pour sa légitimité et sa pérennité : la confiance et le professionnalisme. La co-création bien menée agit sur ces leviers. Bien menée car il s'agit de trouver un équilibre entre ne pas faire de fausses promesses et respecter les contributions des membres de la communauté. Il faut pour cela, communiquer régulièrement sur l'avancée des réflexions, être transparent sur les

décisions prises de tester ou pas une idée et sur les décisions de lancer ou pas un nouveau service. Les règles du jeu doivent être exposées clairement et toutes les idées doivent faire l'objet d'une traçabilité dans le processus de décision.

Les avis clients ou l'e-commerce 2.0 :

Nous pensons que les compagnies d'assurances ne doivent pas craindre de laisser la parole à leurs clients ou aux prospects sur leurs propres espaces de vente et de relation client. Il s'agit de proposer aux internautes de prendre la parole dans des espaces de commentaires. Par exemple la Mutuelle d'Assurances du Corps de Santé Français (MACSF) propose ce service directement sur son site institutionnel. Cela lui permet de recueillir tous types de commentaires et d'avis de consommateurs.

Le premier avantage pour la MACSF est que la mutuelle propose directement aux consommateurs (clients ou prospects) et dans un espace privatif (son site Internet), des fonctionnalités d'avis de consommateurs et de notations de services. Cela lui permet d'organiser un point d'entrée avec les consommateurs, de recevoir les critiques, les expressions d'une insatisfaction ou d'une satisfaction et de répondre à ces sollicitations. Cela n'empêche pas les consommateurs de s'exprimer sur d'autres « blogs » ou réseaux sociaux en ligne mais cela permet de maîtriser, en partie, le dialogue avec les clients.

Un autre avantage, secondaire car insoupçonné au départ, est que les membres de la communauté ou les consommateurs actifs sur le site de la MACSF se régulent eux-mêmes. En effet, comme le témoigne Anne Clerval, Directrice Internet et Pascal Picard, Directeur du Développement du Groupe MACSF, ces derniers sont surpris de la propension de la communauté à s'auto-réguler par rapport à des demandes spécifiques de membres ou bien des insatisfactions momentanées d'un client. « Les « posts » sollicitent d'autres clients …dans un certain nombre de cas, les réponses aux questions sont auto-régulées par la communauté ».[51]

La MACSF n'a dans ce cas, qu'à laisser les membres de la communauté solutionner par eux-mêmes la situation ou bien répondre en appuyant l'intervention du second.

Le second avantage est que la compagnie d'assurances peut exploiter les données ainsi collectées. En effet, elle ne s'en cache pas, comme le souligne la Directrice Internet : « les consommateurs s'expriment pour améliorer la lisibilité, la compréhension des produits, des garanties. Les réseaux sociaux en ligne permettent de s'appuyer sur des volumes, par exemple la MACSF a enregistré plus de mille « posts » sur sa « FAQ » Consommateurs. Les contenus

[51] Extrait de l'interview réalisée le 25 août 2011 avec Anne Clerval, Directrice Internet et Pascal Picard, Directeur Développement du Groupe MACSF

laissés par les consommateurs sont analysés, qualifiés et exploités à des fins différentes en fonction de leur valeur. Les contenus peuvent intéresser les services marketing et produits pour améliorer la lisibilité, la compréhension des offres ou renforcer telles ou telles garanties ».

Recommandation n°6

Faciliter le processus d'achat des solutions d'assurances en mettant en place des systèmes de notations et d'avis de consommateurs

2 UN SECTEUR PRET POUR LA REVOLUTION NUMERIQUE

2.1 LES SPECIFICITES LIEES AU SECTEUR DE L'ASSURANCE

2.1.1 Une industrie construite sur des bases communautaires

2.1.1.1 Définitions de « communautés »

Si l'on suit la définition du dictionnaire, le terme communauté se définit comme *« Groupe social dont les membres vivent ensemble, ou ont des biens, des intérêts communs »*[52].

Dans les faits, une communauté met en relation un groupe d'individus qui possède des caractéristiques communes, des centres d'intérêts partagés et qui, pour une finalité ponctuelle (comme la défense d'un groupe de consommateurs dans le cadre d'une procédure judiciaire) ou pour une finalité perpétuelle (comme l'adhésion à un syndicat professionnel) décident de mettre en commun leurs moyens en se regroupant.

Les communautés ont toujours existé dans la société humaine. Les avantages recherchés ont pu varier au cours du temps et les communautés ont connu maintes transformations au fur et à mesure de l'évolution des technologies, des mentalités et des sociétés humaines.

2.1.1.2 Les communautés d'assurances

Historiquement, l'assurance a été créée grâce à des regroupements de notables et d'industriels qui se sont formés dans un intérêt commun et mutualisé pour répondre à la couverture de très grands risques comme la marine marchande. La plus grande organisation professionnelle d'activités d'assurances a pris naissance en Angleterre avec les Lloyd's au 17ème siècle.

Les notables disposaient de capitaux à placer et les industriels de la marine marchande avaient des transactions commerciales dans le monde entier à sécuriser. L'intérêt commun fut d'assurer durablement une couverture financière pour faire face aux nombreux sinistres apparus en haute mer (tempêtes, avaries quelconques sur les navires, maladies touchant les marins, …). Il s'agissait de couvrir tous les types d'aléas venant mettre en péril l'arrivée à bon port des marchandises d'un pays à l'autre. Les notables assuraient donc la couverture financière de ces

[52] Dictionnaire « Le Robert ».

risques, percevaient les primes d'assurances et faisaient fructifier les capitaux collectés sur les marchés financiers. L'activité d'assurances était née sur les bases de la constitution de ces communautés.

Un autre exemple important de regroupement sous forme d'une communauté, dans le but d'en assurer une couverture des risques, cette fois-ci en France, est la création des mutuelles d'assurances niortaises :

- deux instituteurs ont eu l'idée en 1934 de créer une mutuelle d'assurances pour le corps enseignant : la MAIF (Mutuelle d'Assurances des Instituteurs de France) est la première mutuelle d'assurances,
- ensuite, fut créée en 1950 une mutuelle d'assurances réservée à la communauté des artisans. Il s'agit de la création de la MAAAF, qui deviendra la MAAF (Mutuelle d'Assurances des Artisans de France),
- enfin, la communauté des commerçants et des industriels décida à son tour de créer une mutuelle d'assurances pour couvrir les risques de la profession, il s'agit de la MACIF (Mutuelle d'Assurances des Commerçants et des Industriels de France) lancée en 1960.

Les communautés, les réseaux humains ont donc toujours existé. L'assurance est une industrie construite structurellement sur des bases communautaires, par la nécessité d'assouvir un intérêt commun et de disposer de ressources importantes. La mobilisation de ressources importantes à un instant précis (le survenance du sinistre) est favorisée, optimisée grâce à l'effet de regroupement, à l'effet de masse.

Les communautés virtuelles qui se développent aujourd'hui avec l'émergence des réseaux sociaux en ligne répondent, pour l'essentiel, aux mêmes principes sociologiques que les communautés dites classiques, celles qui ont toujours existé (le lien social, la protection, la partage sur des centres d'intérêts communs, …). Il nous semble intéressant, en tant qu'acteur du secteur de l'assurance, de nous interroger sur la question suivante : « les motivations pour répondre à des besoins de protection contre le risque peuvent-elles exister de la même façon dans les communautés virtuelles et peuvent-elles être fortement impactées par l'essor des réseaux sociaux en ligne ? ».

Pour y répondre, nous nous intéresserons aux conséquences de la révolution numérique (le « Web 2.0 » et les réseaux sociaux en ligne), qui facilitent et décuplent le besoin de se regrouper en communautés, sur une industrie construite sur ces mêmes bases communautaires (l'assurance).

2.1.2 La mutualisation des risques

Comme le précisent Patrick Thourot et Frédéric Fougère dans leur ouvrage « L'assurance française en 20 leçons », une des deux caractéristiques principales que doit présenter un risque pour être assurable est que celui-ci doit être susceptible de faire l'objet d'une mutualisation. La première caractéristique étant que le risque doit être aléatoire – caractéristique que nous ne développerons pas pour notre sujet.

Revenons à la mutualisation des risques que les auteurs définissent, toujours dans ce même ouvrage, de la manière suivante : *« La mutualisation des risques différencie l'assurance de l'épargne ou de la provision individuelle. Elle crée des solidarités au sein de mutualités qu'elle a pour mission d'équilibrer : d'où la tarification, mais aussi la sélection des clients, les franchises, la prévention incluse dans les contrats, la gestion au plus juste des sinistres ».*[53] Il s'agit donc d'une caractéristique fondamentale de l'existence de l'assurance puisque le principe de mutualisation des risques crée des solidarités qu'elle a pour mission d'équilibrer au sein de ses activités. Cette mutualisation s'appuie sur des logiques statistiques et mathématiques pour assurer cet équilibre dans la conception d'un juste tarif (bien positionné par rapport à la concurrence et bien servi pour la communauté des assurés) ou encore dans la gestion au plus près des sinistres.

Pour être pertinent et représentatif d'une probabilité dans la vie réelle, il est admis que les modèles statistiques doivent s'appuyer sur la loi des grands nombres. La meilleure gestion possible de ces équilibres, dans cette création de solidarité au sein d'une communauté, est un point stratégique pour les entreprises d'assurances. Ces dernières doivent par conséquent s'intéresser et intégrer en profondeur tout élément externe qui peut transformer ou faire évoluer distinctement les conditions de la mutualisation.

Les réseaux sociaux en ligne et la création des communautés virtuelles présentent, comme nous l'avons vu, des facteurs d'évolution importants sur le regroupement massif d'individus, sur l'acquisition de données en grande masse, sur la recherche de nouvelles formes de solidarité. L'industrie de l'assurance ne peut pas rester immobile et étrangère face à un phénomène technologique et sociologique qui fait évoluer autant les conditions de la création des effets de masse et les conditions de l'évolution des comportements.

[53] Patrick Thourot, Frédéric Fougère, préface de François Ewald, *L'Assurance française en 20 leçons*, Paris, Economica, 2006, Partie 1, Chapitre 1, page 5

2.1.3 Les valeurs et le rôle de l'assurance

Citons pour entamer cette partie, un autre passage de l'ouvrage « L'assurance française en 20 leçons » : « *L'assurance, comme activité sociétale, a pour vocation de couvrir les risques encourus par les ménages et les entreprises, dans leurs activités personnelles et professionnelles, jusqu'à la garantie de risques personnels (décès, santé, invalidité) et financiers de revenus (épargne, retraite). Même si la synthèse peut paraître un peu factice, les assureurs aiment à rassembler la diversité de leurs métiers autour d'un concept de « protection patrimoniale », où le domicile, l'automobile, mais aussi l'épargne, les revenus de remplacement et la santé constitueraient un patrimoine à protéger »*[54].

Cette citation présente très bien le rôle de l'assurance dans la société humaine. L'activité d'assurances remplit un rôle de protection des individus et des entreprises. C'est un maillon essentiel de l'économie réelle. En effet, nous l'avons vu, l'assurance a été créée au 17ème siècle pour répondre à des besoins de protection de patrimoine très important dans le transport maritime. Les enjeux étaient forts et le transport maritime reste au 21ème siècle la première voie de commerce transfrontalier qui a pris une importance stratégique dans notre ère de mondialisation. Sans programme d'assurances et de réassurances de ces grandes manœuvres, il n'aurait pas été possible de pérenniser le transport maritime et toute autre activité de premier plan pour le développement de l'économie et de l'humanité.

La protection du patrimoine, quel qu'il soit, est jugée comme vitale pour les individus vivant dans les sociétés dites développées. En effet, les « coups durs » de la vie pouvant toucher la santé des personnes ou pouvant détériorer la richesse accumulée dans un ménage ou une entreprise peuvent avoir des conséquences dramatiques.

Ce sentiment de protection est certainement présent dans l'esprit des personnes qui échangent, participent et consomment à travers les réseaux sociaux en ligne. La période post-industrielle a entraîné de vastes programmes de production de masse impulsés au début des années 1900 par le Fordisme et le lancement de la célèbre Ford T. Des plans de communication de masse se sont développés, la naissance d'un modèle de croissance économique basé sur la consommation de masse est apparu et guide encore aujourd'hui une grande partie de la création de richesses des pays développés.

[54] Patrick Thourot, Frédéric Fougère, préface de François Ewald, *L'Assurance française en 20 leçons*, Paris, Economica, 2006, Partie 1, Chapitre 1, page 5

La contrepartie de ces phénomènes de massification a été sur le plan des individus et de l'humain, le développement de la solitude[55]. Les hommes et les femmes, pris dans un système économique et de pensée uniques, se retrouvent de plus en plus face à eux-mêmes. C'est dans cette logique que nous pensons que l'apparition des réseaux sociaux en ligne peut jouer un rôle important dans notre société moderne sur le plan de la protection, de l'appartenance à une communauté. Comme si les communautés virtuelles étaient l'incarnation moderne des petits villages ruraux du 19ème siècle et d'avant, au sein desquels les individus s'entraidaient, recherchaient du lien social, échangeaient et conversaient de façon quotidienne au comptoir du village.

Cette évolution sociétale constitue, pour toutes les raisons précédemment évoquées, une obligation pour les assureurs d'investir ces nouveaux espaces de vie, ces nouveaux marchés. Des espaces de vie qui sont les vecteurs de valeurs communes avec l'assurance.

En effet, au-delà de la recherche de protection et de la création d'un lien social, les communautés virtuelles et l'assurance véhiculent des valeurs : le partage, l'échange, la confiance, la solidarité, la responsabilité. Ce sont des thématiques sur lesquelles un assureur est complètement légitime pour communiquer, créer des échanges, offrir des services, engager de nouvelles formes de relations, promouvoir de nouvelles approches plus responsables et durables.

Les réseaux sociaux en ligne et, plus généralement, la culture numérique qui révolutionnent le 21ème siècle ont déjà commencé à faire évoluer et dans certains cas à révolutionner les entreprises. L'« entreprise 2.0 » n'est plus une tendance ou un concept, cela devient peu à peu une réalité.

Le paragraphe que nous traitons ici s'est attaché à identifier en quoi cette nouvelle culture agit sur les comportements humains.

Elle agit pour aller chercher toujours plus de protection (rôle de l'assurance), toujours plus de lien social (rôle des réseaux sociaux en ligne, et pourquoi pas de l'assurance …), de l'adhésion à des valeurs communes. Les compagnies d'assurances doivent donc se préparer, elles-mêmes, à accompagner leurs évolutions internes et à réaliser leurs transformations pour créer des passerelles et des synergies avec cette nouvelle culture.

L'enjeu de la transformation est réel pour toutes les entreprises mais est, de surcroît, une formidable opportunité pour les groupes d'assurances, compte tenu des similitudes démontrées précédemment sur le plan de la mission de l'entreprise et de ses valeurs. Les entreprises et les mutuelles d'assurances disposent d'une vraie légitimité pour fédérer et animer des communautés

[55] Réflexion issue de l'interview réalisée le 15 septembre 2011 avec Jean-Claude Seys, Fondateur, Vice-Président et Administrateur délégué de Covea, Président de l'Institut Diderot – fonds de dotation pour le développement de l'économie sociale.

virtuelles dans les réseaux sociaux en ligne. Ainsi, nous posons l'hypothèse selon laquelle les sociétés d'assurances qui décideraient de lancer ce type de stratégies innovantes devraient faire la différence par rapport à leurs concurrents, notamment les bancassureurs. Nous continuerons à développer ces préconisations dans la deuxième et dans la troisième partie de ce travail.

2.2 UN MARCHE SATURE ET COMPLEXE

2.2.1 Une pression concurrentielle croissante

Le marché français de l'assurance est fortement concurrentiel. De nombreux groupes d'assurances y interviennent : nous pouvons en dénombrer près de 480. Ce nombre ne traduit pas la réalité du marché en France car un même groupe rassemble plusieurs entités juridiques. En particulier, lorsqu'il exerce des activités d'assurances de dommages et des activités d'« assurance Vie », il doit le faire au sein de deux entreprises juridiquement distinctes.

En 2008, les opérations de fusion et d'acquisition se sont poursuivies, concernant toujours les sociétés de taille moyenne ou petite. Des sociétés se sont également rapprochées pour mettre des moyens en commun. Cela étant, la concentration dans l'assurance française est comparable à la moyenne européenne du secteur de l'assurance :

- les cinq premiers groupes représentent près de 50 % du marché français,
- les dix premiers groupes représentent près de 76 % du marché français[56]

[56] FFSA, Les 10 premiers groupes d'Assurances, rubrique Actualités, juin 2009, www.ffsa.fr, En ligne

Tableau 5 : Classement des dix premiers groupes d'assurances en 2008[57]

Classement des dix premiers groupes d'assurances en 2008
(Cotisations en milliards d'euros – estimations)

	Consolidé	En France	
		Vie	Non-Vie
AXA	91,2**	15,0**	6,6**
CNP	28,3**	23,0**	2,1**
Groupe Crédit Agricole Assurance	22,0*	15,7*	1,9*
BNP Paribas Assurances	17,9**	9,5*	0,4*
AGF	17,8**	8,0*	4,0*
Groupama	16,2**	6,5**	5,4**
Generali France	14,8**	10,6**	4,2**
Covéa (MAAF, MMA, GMF)	12,1*	3,1*	8,5*
Groupe Sogecap	7,8*	7,5*	0,0*
Groupe ACM	6,8*	4,78*	1,88*

*. En French GAAP.
**. En IFRS.
Source FFSA.

Dans les faits, très peu d'arrivées de nouveaux entrants, étrangers ou nationaux, apparaissent dans le paysage des sociétés d'assurances françaises avec de nouveaux modèles économiques. Seule la société Amaguiz est entrée sur le marché en juillet 2008 en tant que nouvel acteur. Amaguiz est cependant la filiale d'une compagnie d'assurances reconnue, Groupama S.A. Les dix premiers acteurs français ont installé dans le temps leur position et, malgré une pression forte sur le plan des campagnes de communication et une guerre des prix constante, s'entendent finalement assez bien sur ce partage des richesses. Cette posture des principaux concurrents laisse peu « d'incentive » (ou de motivation) pour l'innovation stratégique.

En prenant du recul sur ce contexte, il est assez probable que ce marché saturé, hyper concentré, complexe soient impactés par l'émergence des réseaux sociaux en ligne et des pratiques du « commerce social ». En effet, plusieurs situations nouvelles peuvent être créées par un acteur (pas forcément, un assureur de métier) qui souhaiterait saisir l'opportunité du « commerce social » :

1. En tant que nouvel entrant sur le marché, un acteur peut casser les codes du marché, changer le modèle économique :
   - la stratégie « low-cost » fondée sur des méthodes de lean-management[58] comme dans le secteur du transport aérien avec Ryan Air et Easy Jet ou dans le secteur du voyage et du transport ferroviaire avec Voyages-sncf.com,

[57] FFSA, Les 10 premiers groupes d'Assurances, rubrique Actualités, juin 2009, www.ffsa.fr, En ligne

- la stratégie du « peer to peer » fondée sur l'esprit des communautés qui se regroupent pour profiter d'offres, de tarifs et de mutualisation pour le règlement des sinistres. Une forme d' « auto-assurance ».

2. En tant que courtier :
   - la stratégie des comparateurs de prix, basée sur la dimension « sociale », en donnant la promesse de « trouver moins cher ».
3. En tant qu'assureur traditionnel ou nouvel entrant, se positionner sur des niches :
   - la stratégie affinitaire qui se base sur des communautés de consommateurs spécifiques qui ne trouvent pas d'offres correspondants à leurs besoins, à leurs profils[59]

2.2.2 Des produits complexes

Les produits d'assurances sont matérialisés par des contrats qui sont trop souvent jugés complexes par les consommateurs. Ces derniers choisissent le plus souvent de ne pas lire précisément ces contrats avant signature. Il faut le reconnaître, les professionnels de l'assurance estiment, eux-mêmes, qu'un effort important doit être réalisé pour simplifier les contrats d'assurances. L'enjeu est de faire en sorte que ces derniers soient compréhensibles, accessibles par tous et que la confiance des consommateurs en soit renforcée. Une enquête de Sociovision[60], cabinet de conseil spécialisé dans l'observation des changements socioculturels, propose les résultats suivants à propos de la thématique « Des produits et des services d'assurances qui doivent se rendre plus lisibles » :

- *44% des interrogés en 2010 répondent : « Je me repère assez bien parmi les différents produits d'assurances existants », en baisse de huit points par rapport à 2007 (52%),*
- *53% des interrogés en 2010 répondent : « Pour moi toutes les entreprises d'assurances proposent les mêmes offres ».*

Cette question de la lisibilité de l'offre doit être un véritable sujet d'attention car l'assureur qui arrivera à bâtir et à souscrire des contrats d'assurances simples prendra un avantage concurrentiel certain.

---

[58] Définition Lean Management : met à contribution tous les acteurs pour éliminer les gaspillages qui réduisent l'efficacité et la performance d'une entreprise, d'une unité de production ou d'un département notamment grâce à la résolution de problèmes. Pour cela, le Lean Management élimine les opérations qui n'apportent pas de valeur ajoutée pour le client. Source : Wikipedia.

[59] Réflexion issue de l'interview réalisée le 7 juin 2011 avec Yann Gourvennec, Directeur de la Stratégie Digitale de Orange Business Services et co-fondateur de l'association Media Aces.

[60] Enquête Sociovision (non publique), *Observatoire Sociovision résultats 2010-2011*, 2011
Méthodologie de l'enquête : échantillon tous milieux de vie en France, 2000 personnes interrogées (quota INSEE).

Des efforts ont déjà été fournis et les contrats d'assurances ont évolué vers plus de simplification, mais nous proposons d'aller au bout du travail qui a été entamé il y a une dizaine d'années :

- ne pouvons-nous pas envisager des aménagements, aux principes contractuels basés sur le respect du droit et des clauses juridiques, laissant plus de place à la confiance et à la transparence ?

En effet, ces deux valeurs fondamentales doivent être incarnées par une entreprise de services de protection. En ce sens, les réseaux sociaux en ligne et la vie d'une communauté virtuelle d'assurés sont certainement l'opportunité d'inventer une nouvelle relation fondée sur le concept de « pacte social d'assurances ».

Ce « pacte social d'assurances » définirait clairement et en toute transparence, entre l'assureur et la communauté d'assurés, les principes suivants :

- la mission et les valeurs de la compagnie d'assurances,
- le rôle économique et social d'un groupe d'assurances,
- les droits et les devoirs de la communauté et des clients de la communauté,
- les droits et les devoirs de la société d'assurances,
- le fonctionnement de l'entreprise d'assurances : à quoi servent les primes d'assurances ? etc, …
- les caractéristiques du service rendu (les garanties, les principales exclusions en regard des devoirs du client)

Il s'agit de changer le lien contractuel basé sur l'application d'une procédure par un expert technicien de l'assurance en un lien social basé sur des relations humaines personnalisées et amicales. Sans tomber dans l'angélisme en évoquant des relations amicales, ce terme positionne sans ambiguïté, une posture du membre de la communauté « expert en assurances » au service et à l'écoute du membre de la communauté « client assuré ».

C'est une nouvelle forme de relation « gagnant-gagnant » qui est génératrice d'un lien de confiance durable entre l'assuré et l'assureur. Le « pacte social d'assurances » est une piste mais d'autres solutions sont possibles avec les communautés virtuelles et seront préconisées dans la troisième partie qui traite de « l'Assurance Communautaire ».

Recommandation n°7

Passer d'un lien contractuel (juridique) entre l'assureur et les assurés à un lien de confiance réciproque (« pacte social d'assurances ») en développant l'esprit d'engagement, de solidarité et de responsabilisation au sein des communautés virtuelles

2.2.3 La chaîne de valeur « assureur – distributeur »

La performance de la distribution passe par l'alignement des assureurs sur les attentes formulées ou implicites de la société. Dans un contexte où le pouvoir s'équilibre entre les marques et les consommateurs, les assureurs et leurs distributeurs (les distributeurs internes ou externes[61]) ont tout intérêt à travailler ensemble pour satisfaire les attentes des clients. En effet, les assureurs ne travaillent pas assez dans le sens de la création de synergies et d'alliances avec l'ensemble des intervenants qui agissent sur la chaîne de valeur client. Le risque pour l'assureur est de rester autocentré sur ses modèles industriels basés sur des logiques de massification où la réflexion stratégique et les pouvoirs de décision sont centralisés très souvent au siège des compagnies.

Il s'agit d'une opportunité qui demande une mutation profonde d'organisation et d'état d'esprit pour les compagnies d'assurances :

- passer des besoins d'une cible à ceux de l'individu (personnalisation),
- travailler de façon plus intégrée du marketing à la distribution (expérience client),
- identifier de nouvelles attentes (« crowdsourcing » ou co-conception),

Sur le volet interne, des synergies sont à mettre en place entre les services experts des sièges des groupes d'assurances et les réseaux de distribution (quels qu'ils soient) qui sont en contacts quotidiens avec les clients et les prospects. Les réseaux sociaux en ligne ne doivent pas être uniquement perçues et investies sous le seul prisme du média de communication mais véritablement comme un outil de création de valeur ajoutée. Les communautés virtuelles d'assurances qui sont à construire (nous développerons ce point dans la troisième partie) sont une réponse concrète à la problématique de la bonne couverture des attentes formulées ou implicites des consommateurs, notamment en développant en leur sein l'intelligence collective. Le philosophe canadien Pierre Levy définit l'intelligence collective[62] comme *« le projet d'une intelligence variée, partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée et mise en synergie en temps réel, et qui aboutit à une mobilisation effective des connaissances »*.

[61] Les distributeurs internes : l'ensemble des réseaux de force de vente (réseaux salariés, agents généraux, courtiers), des réseaux de gestionnaires sinistres et les réseaux de prestataires qui gravitent autour de la relation client (réseaux d'expertise, réseaux de réparateurs, réseaux d'assistance).
Les distributeurs externes : l'ensemble des partenaires non intégrées directement dans la structure de l'assureur tels que les réseaux bancaires (partenariat assurance – banque), les grandes marques intervenant sur des programme de fidélisation marketing (partenariat assurance – grande distribution, distribution spécialisée, agences de voyages, ...).
[62] Pierre Lévy, *Construire l'intelligence collective*, Manière de voir N° Hors-série, Le Monde diplomatique, octobre 1996, pages 35 & 36.

Sur le volet externe, des partenariats stratégiques[63] doivent être mis en place pour combler des maillons de la chaîne de valeur qui échappent aujourd'hui aux assureurs et pour donner à l'assurance un rôle plus global de « protecteur universel » des populations. Dans cette vision des choses et en complément de la mission première des assureurs (qui est de protéger en couvrant les risques de la vie) la « protection universelle » s'entend sous l'angle :

- de la facilitation de la vie,
- du conseil pour affronter la crise ou tout simplement les difficultés au quotidien,
- de la prise en charge de tout ce que les consommateurs souhaitent déléguer,
- …

De plus, s'engager dans cette voie peut représenter une réponse stratégique à des menaces qui s'annoncent progressivement au secteur de l'assurance. En effet, « *des non-assureurs se construisent une légitimité en proposant des produits d'assurances par rapport à leur coeur de métier. Ce sont très souvent des acteurs très innovants, portés par la puissance de leur marque et plus en capacité de satisfaire des demandes fortes de la nouvelle société. Ils identifient l'assurance comme un élément clé pour fidéliser leurs clients, se différencier de leurs concurrents, enrichir et donner de la valeur ajoutée à leurs propres prestations dans l'objectif de les stabiliser, les conforter ou les pérenniser.*

Ces entrants potentiels sont :

- *les banquiers,*
- *les énergéticiens (tous fluides),*
- *les opérateurs de communication (cablopérateurs et acteurs TV inclus),*
- *les fournisseurs d'accès et acteurs du web (Google),*
- *les créateurs d'outils de communication (Apple, Facebook),*
- *les opérateurs de mobilité (nouvelle appellation des constructeurs automobiles),*
- *la grande distribution qui est dans l'obligation de se renouveler ».*[64]

Tous ces acteurs sont extrêmement dangereux pour les sociétés d'assurances car ils ont choisi depuis longtemps de s'orienter vers la satisfaction des clients. Ils ont entrepris dans leur propre conduite du changement interne et dans leurs systèmes d'informations, des investissements lourds qui leurs permettent aujourd'hui d'avoir un « coup d'avance » sur la connaissance des clients, sur les programmes de fidélisation, … Ils disposent de volumes de données extrêmement importants sur les modes de consommation et les habitudes de vie des clients et des prospects. Ces acteurs peuvent être considérés aujourd'hui comme des experts de la

[63] Réflexion issue de l'interview réalisée le 23 mai 2011 avec Hervé Kabla, Directeur Général de l'agence de communication dédiée à Internet et aux médias sociaux BlogAngels et co-fondateur de l'association Media Aces.
[64] La tribune de l'assurance N° 156, mars 2011, page 55

relation client et de la connaissance client. Il est intéressant de noter que nous retrouvons dans cette liste, les acteurs majeurs de l'économie numérique (Google, Apple, Facebook, …) que nous avions présentés en introduction comme extrêmement innovants et qui capitalisent avec grand succès sur leur expertise de la connaissance numérique pour opérer un certain nombre de convergences vers d'autres secteurs d'activités. Ces entreprises pourraient décider d'acquérir les compétences techniques et commerciales pour exercer une activité d'assurances et ainsi devenir de redoutables « challengers » pour les assureurs.

2.2.4 Le diagnostic stratégique du secteur de l'assurance

Nous utiliserons une matrice de type « S.W.O.T. » pour proposer un diagnostic stratégique du secteur de l'assurance.

Une matrice « S.W.O.T. » se définit de la façon suivante[65] : « Strengths : Forces – Weaknesses : Faiblesses – Opportunities : Opportunités – Threats : Menaces. Il s'agit d'une matrice méthodologique qui permet de définir le diagnoctic stratégique d'un secteur d'activités ou d'une entreprise. Il comprend généralement deux facettes :

- un diagnostic externe fondé sur l'analyse des menaces et des opportunités de l'environnement qui vise à mettre en évidence les facteurs clés de succès sur le secteur considéré,
- un diagnostic interne établi à travers l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise qui permet d'identifier ses compétences distinctives, c'est-à-dire ce que l'entreprise sait mieux faire que ses concurrents.

L'élaboration de cette matrice[66] nous permet de réaliser une synthèse des principales caractéristiques internes et externes du secteur de l'assurance. Cette synthèse n'est pas exhaustive, mais elle donne une vision de la situation « Un secteur prêt pour la révolution numérique ».

[65] Source : Denis Lindon, Frédéric Jallat, *Le Marketing*, Dunod, Paris, 2005, partie 3, chapitre 9, section 2, page 344
[66] Réflexion issue de « La tribune de l'assurance N° 156, mars 2011, page 54 & 55 » et du discours prononcé par Jacques Richier, Président - Directeur Général d'Allianz France, *La nouvelle donne de l'assurance*, prononcé le 14 octobre 2010, www.ffsa.fr/webffsa/risques.nsf.htm, En ligne.

Tableau 6 : une matrice « S.W.O.T. » appliquée au secteur de l'assurance

Opportunités	Menaces
- Une période de crise propice à une remise en cause - Des changements dans les habitudes de consommation allant vers plus d'individualisation des offres et de personnalisations des services - L'émergence de nouvelles technologies qui accélèrent l'interconnexion et l'échange font évoluer la relation avec les clients - Un consommateur de plus en plus citoyen, en recherche les comportements éthiques et les propositions de valeurs sociales - Un progrès scientifiques et l'usage des nouvelles technologies qui apportent des solutions de vie pour donner naissance à une économie du « mieux-être » - La génération des « seniors » qui détient le patrimoine, les pouvoirs politiques et économiques, voit son espérance de vie s'accroître de 4 mois par an et 80% d'entre-eux souhaitent vieillir à domicile. - Faciliter une vie de plus en plus complexe	- Un marché saturé avec peu « d'incentive » à l'innovation - L'arrivée d'acteurs plus innovants, issus des nouvelles technologies, plus en adéquation avec les nouveaux besoins de la société - Grâce aux nouvelles technologies, le consommateur peut accéder plus facilement à l'information concernant son assureur et sait que sa voix est susceptible d'avoir de l'impact grâce aux réseaux sociaux en ligne - Les générations Y et C influencent les générations précédentes et impulsent de nouveaux modes de consommation et d'échange autour de l'assurance

Forces	Faiblesses
- Rôle économique et social majeur pour la société - Valeurs portées : la solidarité, la communauté, la mutualité, la protection, la confiance - Industrie construite sur des bases communautaires - Image de marque des entreprises d'assurances - Personnel très qualifié - Bases de données importantes - Prestations concrètes des événements essentiels de la vie des gens	- Forte concentration du marché laissant peu de places à de nouveaux entrants - Complexité et lisibilité des contrats d'assurances - Assez faible connaissance des clients - Manque de récurrence des relations avec les clients - Manque de synergies entre les fonctions stratégiques (marketing) et les fonctions opérationnelles (réseaux de distribution) - Capacité à anticiper les attentes et les besoins de la société à l'horizon 2025 - Identification des concurrents de demain - Taux de pénétration des nouvelles technologies dans la chaîne de valeur - Agilité des systèmes d'informations - Partenariats externes

L'enseignement essentiel est que le secteur de l'assurance est voué à d'importants changements dans les années à venir. Des changements technologiques mais surtout des évolutions dans les usages adoptés par les consommateurs modifient, de fait, la relation entre les entreprises d'assurances, leurs produits et les consommateurs.

Quelques exemples :

- les consommateurs échangent de plus en plus entre-eux :
    - en phase de « pré-shopping » ou de réflexion d'achats,
    - au moment de l'achat en confortant leurs prises de décisions avec des avis de clients,
    - après l'achat en faisant partager aux autres, au-delà de leur proche réseau amical ou familial, leurs expériences (bonnes ou mauvaises),
- les consommateurs ont besoin de comprendre les solutions d'assurances pour mieux échanger, comparer, se faire une opinion avant d'acheter : les assureurs doivent aller vers plus de transparence, de simplicité, d'accessibilité,

- les consommateurs sont de plus en plus exigeants : qualité des produits et de la relation, prix attractifs, haut niveau d'accessibilité et de réactivité dans la prise en charge de leurs demandes ou de leurs sinistres. Ce niveau d'exigence doit être perçu, traité et ses évolutions doivent être anticipées : les assureurs doivent par conséquent renforcer la connaissance de leurs clients et des évolutions du marché,
- des opportunités de créer un vrai lien avec les assurés (un lien de proximité, de confiance et récurrent) peuvent être explorées en mêlant le « virtuel » (grâce aux nouvelles technologies et les nouveaux usages) et le « réel » (en améliorant la connaissance et la proximité avec les consommateurs),
- des opportunités d'animer un processus d'innovation connecté avec le « terrain » (les consommateurs et les collaborateurs de l'entreprise) et orienté vers la création de valeur immédiate sur les services, sur les fondamentaux de la relation client, …

Des menaces significatives pèsent sur l'avenir des sociétés d'assurances :

- des acteurs, non assureurs (cités précédemment), ont pris de l'avance dans des domaines stratégiques pour le secteur de l'assurance : une connaissance pointue et actualisée des consommateurs, une relation client « haut de gamme » et une culture de l'innovation connue et reconnue. Ces acteurs commencent déjà à entrer sur le métier de l'assurance,
- la modernisation des organisations, l'agilité des systèmes, la culture de l'innovation au service de la création de valeur et la culture client sont des faiblesses aujourd'hui qu'il faut transformer rapidement en forces.

Les compagnies du secteur de l'assurance disposent des atouts pour répondre à ces défis :

- la compétence des personnels,
- les valeurs pour installer une relation entretenue et de qualité avec les consommateurs,
- la légitimité pour proposer des solutions concrètes et utiles aux consommateurs,
- une bonne image de marque.

Le secteur de l'assurance, dans sa globalité, doit donc prendre la mesure de ces changements et chaque acteur lancer sa propre politique d'accompagnement. Certaines menaces doivent notamment être anticipées dès maintenant afin de générer des opportunités stratégiques pour la défense des parts de marché de chacun mais également pour prendre des avantages concurrentiels.

Nous proposons de mettre en œuvre une stratégie volontariste et opportuniste permettant :

- d'initier le changement dans les organisations et dans la culture au sein des compagnies d'assurances,

- d'engager l'évolution vers une nouvelle relation client et vers des nouvelles pratiques de consommation,
- de promouvoir et piloter un processus d'innovation stratégique basé sur l'intelligence collective,
- de prendre un ascendant stratégique sur les concurrents,

Nous pensons que la mise en œuvre d'une « stratégie digitale » peut être une réponse adaptée pour accompagner ces changements. Cette stratégie doit bien évidemment être intégrée et pilotée par la stratégie globale et les valeurs de la société d'assurances.

Afin d'établir cette « stratégie digitale », nous nous attacherons dans le chapitre suivant à détailler les atouts que les réseaux sociaux en ligne peuvent représenter pour l'assurance.

2.3 LES RESEAUX SOCIAUX EN LIGNE : DES POINTS COMMUNS ET DES ATOUTS POUR L'ASSURANCE

2.3.1 Un outil puissant pour l'assurance

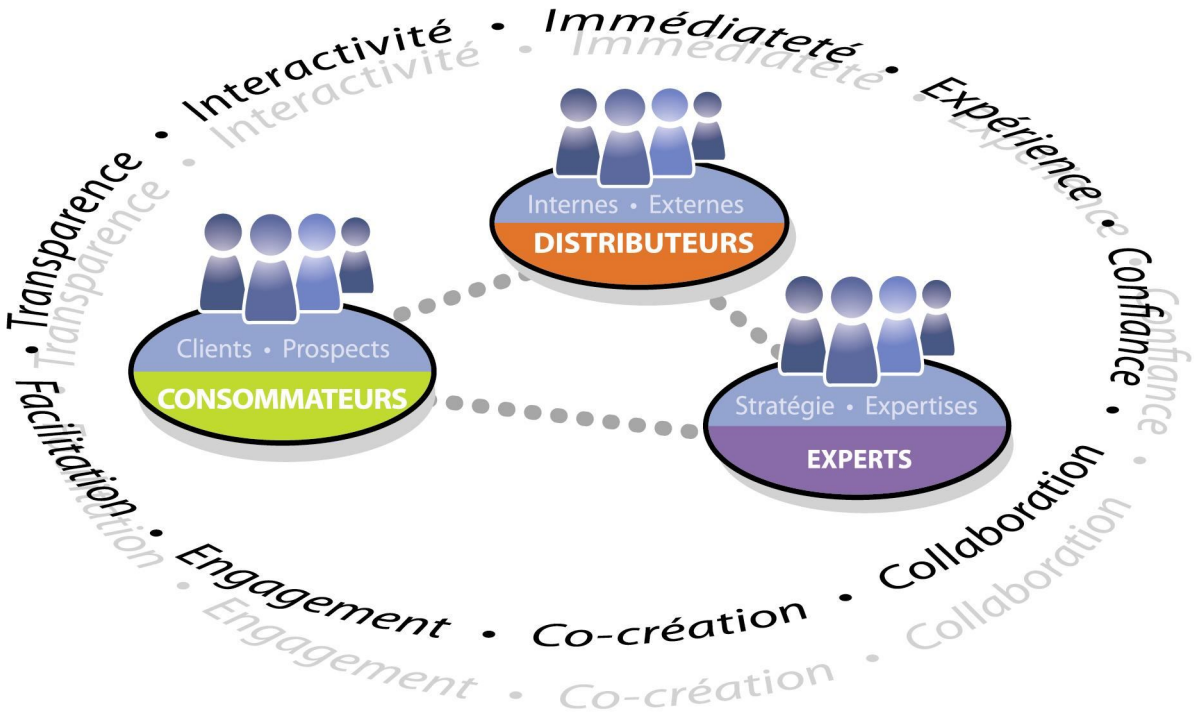
2.3.1.1 Des atouts pour l'assurance

Les réseaux sociaux en ligne offrent la possibilité de construire une nouvelle forme de relation entre les marques et les consommateurs, de renforcer un lien basé sur l'implication, l'interaction, l'intimité et l'influence.

Un élément du marketing Internet appelé l' « engagement marketing » est défini par Alan Moore[67], comme étant *la pratique faisant de l'individu un acteur clé dans le développement de la marque et d'un produit ou service. Pour lui, l'« engagement marketing » est fondé sur la transparence, l'interactivité, l'immédiateté, la facilitation, l'engagement, la co-création, la collaboration, l'expérience et la confiance. Ces mots définissent la migration des médias de masse vers les médias sociaux*[68] .

[67] Alan Moore : Directeur Général de SMLXL, réputé comme visionnaire dans le monde du marketing
[68] Henry Jenkins, professeur américain au M.I.T. (Massachussets Institute of Technologies) et spécialiste des cultures populaires et des médias, *Engagement Marketing : An interview with Alan Moore (Part One)*, janvier 2007, http://henryjenkins.org, En ligne

Figure 6 : La théorie de l' « engagement marketing » appliquée au secteur de l'assurance


Interactivité • Immédiateté • Expérience • Confiance • Collaboration • Co-création • Engagement • Facilitation • Transparence •
Internes • Externes
DISTRIBUTEURS
Clients • Prospects
CONSOMMATEURS
Stratégie • Expertises
EXPERTS

Les groupes d'assurances, pour toutes les raisons que nous avons évoquées jusque-là, et certainement plus encore que pour toutes autres industries, doivent saisir l'opportunité de l'émergence des pratiques issues des réseaux sociaux en ligne pour se transformer.

La figure proposée ci-dessus présente les atouts des réseaux sociaux en ligne pour accompagner la transformation de l'assurance :

- **La transparence :**

Un principe structurant de la collaboration de masse et globalement des réseaux sociaux en ligne est la transparence. Une entreprise qui souhaite dialoguer, engager des conversations constructives et durables avec ses clients dans les réseaux sociaux en ligne doit respecter cette règle du jeu première et être transparente. La transparence signifie dans ce cas, que la société d'assurances doit se présenter comme telle en tant que professionnelle lors d'une conversation avec un individu ou une communauté. Il est proscrit dans le cadre d'une « stratégie digitale », pour une entreprise (et donc pour une entreprise d'assurances) de se masquer derrière un « pseudo » pour interagir au sein d'une communauté. Les tentatives d'influence négative et de manipulation seraient alors soupçonnées, sentiments éminemment nuisibles dans toutes relations commerciales.

La transparence dans les réseaux sociaux en ligne et au sein des communautés virtuelles est un déterminant important pour motiver, générer l'engagement d'un individu envers la communauté ou une marque.

Cette notion de transparence est très rapidement perceptible et finalement très concrète dans les réseaux sociaux en ligne. Les marques qui choisissent de participer, d'interagir au sein de communautés virtuelles existantes ou bien qui souhaitent animer leur propre communauté virtuelle seront efficaces si elles font preuve de franchise, de clarté, de précision. Cela nécessite bien évidemment pour les entreprises de mettre en place au sein de leurs organisations des chartes ou des procédures internes qui posent le cadre de fonctionnement de la relation.

Cette charte représente la volonté et la vision donnée par la Direction Générale de l'entreprise, ce doit être un signe fort d'engagement pour l'interne et pour l'externe. Il est conseillé de communiquer cette charte de fonctionnement à l'ensemble des membres de la communauté virtuelle, ce type d'usage s'inscrit dans une logique de transparence. Il est nécessaire de travailler également sur les comportements de ses collaborateurs et au-delà de la volonté nécessaire affichée par la Direction Générale de l'entreprise, il faut mettre en place des formations et de l'accompagnement auprès des intervenants du réseau social en ligne. Le comportement étant le levier essentiel pour garantir l'exigence de franchise, de clarté et de précision.

Un outil et des usages qui intègrent dans leurs règles du jeu la transparence sont des atouts pour les groupes d'assurances. En effet, elle est une attente, exprimée ou suggérée, des consommateurs de solutions d'assurances. Les sociétés d'assurances ont tout intérêt à capitaliser sur ces nouvelles pratiques pour travailler sur plus de transparence à tous les niveaux de la chaîne de valeur client. Nous pouvons citer quelques expériences qui pourraient gagner en transparence :

- le contrat d'assurances : le contrat doit être simplifié pour en faciliter la compréhension et l'appropriation par le client avant sa signature,
- la relation client : des réponses précises et claires doivent être apportées aux questions posées par les clients et les prospects,
- le règlement du sinistre : quel que soit le processus de règlement du sinistre (du plus simple au plus complexe), les entreprises d'assurances doivent informer fréquemment l'assuré sur l'avancement des actions, sur les points d'arbitrage qui vont orienter la décision. Les compagnies d'assurances peuvent également continuer à simplifier les procédures de gestion des sinistres, et ainsi gagner en transparence.

Les groupes d'assurances peuvent même aller plus loin en développant grâce aux réseaux sociaux en ligne des politiques éthiques. En effet, comme le précise Jacques Richier, Président Directeur Général d'Allianz France[69], *« … le consommateur peut accéder plus facilement à l'information concernant son assureur et sait que sa voix est susceptible d'avoir de l'impact grâce aux réseaux sociaux en ligne. Plus citoyen, il attend désormais de son assureur des garanties éthiques et un comportement responsable. Il recherche le vertueux et l'éthique, et impose même aux entreprises de mener une vraie réflexion sur leur proposition de valeur sociale … »*. Ce point, probablement l'un des thèmes majeurs des prochaines années, peut s'avérer stratégique pour les sociétés d'assurances, compte tenu des nouvelles attentes des consommateurs, notamment sur le plan de la commercialisation des assurances de santé ou des protections sur la vie (retraite, épargne), potentiellement transférables de la sphère publique aux marchés privés.

- **L'interactivité :**

Internet vit un second chapitre de son existence avec la généralisation de l'utilisation des réseaux sociaux en ligne. Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui ont déjà révolutionnées les années 2000, s'est accéléré ces dernières années avec les réseaux sociaux en ligne et le « Web 2.0 ». En effet, les technologies 2.0 donnent la possibilité aux individus de communiquer, d'échanger de manière interactive. C'est un changement important dans les usages personnels car cette interactivité permet à chacun, consommateur et citoyen, de partager sous forme de conversation des contenus utiles pour s'informer, pour consommer. L'effet dynamique de l'interactivité des réseaux sociaux en ligne permet également à titre privé de participer, de collaborer à une création, à un débat, à une opinion.

D'après l'enquête Sociovision de 2011, voici les résultats à propos de la thématique « Interagir avec les autres » :

- *84% des interrogés en 2010 répondent : « C'est très important pour moi de vivre des émotions fortes avec des amis ou des proches ».*
- *68% des interrogés en 2010 précisent : « Je trouve vraiment du plaisir à rencontrer beaucoup de gens différents et à échanger avec eux », en progression de quatre points par rapport à 2009 (64%) et de six points par rapport à 2008 (62%).*

[69] Jacques Richier, *La nouvelle donne de l'assurance*, discours prononcé le 14 octobre 2010, En ligne.

La puissance de cette interactivité étant sublimée par le fait que les réseaux sociaux en ligne ont supprimé toutes les limites physiques ou temporelles et qu'il est possible désormais d'entrer en interactivité avec une multitude de personnes. Ces nouveaux usages et leurs conséquences sur les comportements humains ont des répercussions importantes sur les entreprises.

L'interactivité dans les processus d'information, de construction et de décision n'est pas encore totalement aboutie dans les entreprises (on parlera alors d' « entreprise 2.0 ») mais elles sont dans l'obligation de s'adapter à la généralisation progressive d'un monde connecté et interactif. Pour les entreprises d'assurances, cette connexion et cette interactivité doivent constituer également un atout très important pour développer une nouvelle relation avec leurs clients, avec leur(s) communauté(s) d'assurés mais aussi avec leurs experts en assurances, avec leurs réseaux de distribution, avec leurs partenaires (sinistre, assistance, …). Les nouvelles technologies et l'animation de communautés virtuelles hyper-connectées et interactives, offrent une opportunité aux groupes d'assurances de corriger un inconvénient majeur par rapport aux autres industries et notamment aux banques, en développant un lien régulier avec ses assurés et pas seulement une relation très ponctuelle au moment d'un sinistre.

Enfin sur le plan du comportement d'achat, les réseaux sociaux en ligne et l'interactivité favorisent la propagation de nouveaux usages, passant de l'achat transactionnel à l'achat relationnel. Toujours selon l'enquête Sociovision de 2011 :

- *26% des interrogés en 2010 répondent qu'ils préfèrent : « Acheter à plusieurs pour bénéficier des prix bas », en progression de quatre points par rapport à 2009 (22%),*
- *28% des interrogés 2010 répondent qu'ils préfèrent : « Pratiquer le co-voiturage », en progression de six points par rapport à 2009 (22%),*
- *45% des interrogés en 2010 répondent qu'ils préfèrent : « Consulter des conseils ou informations données par d'autres internautes sur des produits ou des marques », en progression de trois points par rapport à 2009 (42%), de onze points par rapport à 2008 (34%) et vingt-sept points par rapport à 2007 (18%),*
- *48% des internautes interrogés en 2010 répondent : « Quand j'ai besoin d'informations sur un produit/service, je fais davantage confiance aux avis des internautes qu'aux conseils des vendeurs », en progression de huit points par rapport à 2009 (40%),*

Les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux solutions de mutualisation, basée sur l'entraide ou les « bons plans ». Ces pratiques non négligeables et en croissance, se développent grâce à l'interactivité des réseaux sociaux en ligne et à l'intérieur des réseaux sociaux en ligne.

Les propositions de solutions d'assurances doivent par conséquent se faire, en complément des autres canaux de distribution, directement dans ces espaces interactifs.

■ L'immédiateté :

Les réseaux sociaux en ligne permettent donc de créer des espaces de vie, d'échange, de partage hyper-connectés (plusieurs réseaux sociaux en ligne peuvent être connectés entre-eux, l'étendue des espaces virtuels n'est pas limitée) et interactifs, nous venons de le voir.

Mais une autre évolution majeure des réseaux sociaux en ligne est qu'elles affranchissent également les êtres humains des limites temporelles. Elles permettent de converser, de partager des informations avec immédiateté ou avec instantanéité. L'immédiateté couplée à l'hyper-connexion et à l'interactivité constituent un cocktail de puissance et des perspectives pour les entreprises.

C'est notamment l'occasion idéale pour les sociétés d'assurances de développer un axe de progrès sur le plan de l'accessibilité et de la proximité. Les attentes des consommateurs sont très fortes sur ce point, il s'agit même d'un niveau de service estimé comme normal par les consommateurs, qui doit être appréhendé par les entreprises d'assurances comme un simple ticket d'entrée dans le processus d'achat ou la satisfaction du client. Les compagnies d'assurances peuvent créer une valeur ajoutée importante si elles arrivent à fédérer les énergies comme nous l'avons schématisé en Figure 6 (page 68). En effet, les gains attendus d'une mise en relation permanente et immédiate des consommateurs avec les experts et les distributeurs de la compagnie seraient certainement bien reçus en termes de qualité de service. A moyen et long terme, ce dispositif pourrait représenter des économies importantes pour la groupe d'assurances[70] :

- des coûts de distribution qui devraient se réduire de manière substantielle : les synergies créées par la mise en réseau des acteurs de la chaîne de valeur client constitueraient des économies d'échelle sur l'ensemble des grands processus métiers de la société d'assurances (la conception des nouvelles offres, l'amélioration des offres et des services existants, les tests et la mise en marché des nouvelles offres, la commercialisation des offres, la gestion des sinistres, …).
- un économiseur de temps grâce à l'immédiateté : des communautés virtuelles (de clients, d'experts, d'agents, de courtiers, de réseaux salariés, de gestionnaires de sinistres, de réparateurs, d'avocats, …) connectées qui peuvent interagir

[70] Réflexion issue de l'interview réalisée le 15 septembre 2011 avec Jean-Claude Seys, Fondateur, Vice-Président et Administrateur délégué de Covea, Président de l'Institut Diderot – fonds de dotation pour le développement de l'économie sociale.

immédiatement sur une problématique, un événement représentent un gain de temps pour tous. Et plus particulièrement pour le consommateur pour qui ce besoin est devenu une priorité.

Reprenons des résultats de l'enquête Sociovision de 2011 :

- *49% des interrogés en 2010 répondent : « J'ai un emploi du temps très chargé »,*
- *21% des interrogés en 2010 répondent : « Je passe chaque jour pas mal de temps dans les transports en commun », en progression de quatre points par rapport à 2009 (17%)*
- *56% des interrogés en 2010 répondent « Je suis sans cesse à la recherche de moyens de gagner du temps », en progression de deux points par rapport à 2009.*

Nous le percevons dans le dernier résultat, plus de la moitié des consommateurs (56%) recherchent continuellement à optimiser leur temps pour réussir à gérer leur emploi du temps. C'est une réalité, les réseaux sociaux en ligne grâce à l'immédiateté de leurs fonctionnalités révolutionnent les usages privés et professionnels.

La facilitation :

Nous avons développé dans un paragraphe précédent (page 65) le concept de la protection universelle qui encadrerait les missions de protection classique (la couverture des risques) et qui comprendrait également des missions d'accompagnement des projets de vie. Tout est à inventer dans ce domaine … il s'agit de développer des services à la personne (aide à domicile, entretiens, réparations, …), des services de conseils pour tous types d'expertise (professeurs, juristes, coachs, informaticiens, psychologues, comptables, …), des services d'accompagnement adaptés tout au long de la vie (gestion des coups durs du plus simple au plus complexe - divorces, gestion des événements de la vie - acquisition biens immobiliers, voitures,…), des services de comparaison de tarifs pour les soins médicaux. La commercialisation d'une offre de services d'accompagnement devra être souple et adaptable pour répondre au mieux aux besoins de facilitation des consommateurs. La source d'innovation en termes de solutions d'assurances réside majoritairement dans la conception de services qui concourent à faciliter la vie des consommateurs. Et ces offres de service devront être de plus en plus personnalisées, à la demande. C'est une tendance de fond, nous assistons à une démassification progressive de l'offre pour se concentrer de plus en plus sur la personnalisation des problèmes[71]. A titre d'illustration, nous pouvons citer les analogies suivantes :

[71] Réflexion issue de l'interview réalisée le 15 septembre 2011 avec Jean-Claude Seys, Fondateur, Vice-Président et Administrateur délégué de Covea, Président de l'Institut Diderot – fonds de dotation pour le développement de l'économie sociale.

- dans le secteur de l'économie numérique : Amazon adresse des offres personnalisées à ses clients en fonction de la connaissance individuelle de leurs hobbies, habitudes. Par exemple, un amateur de courses à pieds qui pratique le « trail » (pratique spécialisée de la course à pied) va recevoir des informations et offres d'équipements spécialisés pour le « trail ».
- dans le secteur du médical et des biotechnologies : passage d'une médecine de masse à une médecine personnalisée, traitements au cas par cas où les données génétiques vont intervenir de plus en plus.

Les réseaux sociaux en ligne s'inscrivent dans cette recherche de la démassification. C'est un phénomène de masse mais qui gère des échanges individuels et permet ainsi de créer des services personnalisées, souples et adaptables.

Enfin, les consommateurs souhaitent disposer d'un plus grand choix dans l'utilisation des canaux de distribution. Comme nous l'avons vu dans la première partie, la croissance du nombre d'utilisateurs des réseaux sociaux en ligne est extrêmement rapide. Nous devons prévoir dès maintenant que la plupart des consommateurs de demain seront susceptibles d'utiliser quotidiennement les principaux réseaux sociaux en ligne (Facebook, Twitter, …) et qu'ils vont de plus en plus s'en servir pour consommer (« commerce social »). Il est impératif pour les entreprises d'assurances d'anticiper dès maintenant cette évolution des points d'accès pour permettre aux consommateurs (clients ou prospects) d'entrer en relation avec l'entreprise depuis ces espaces virtuels. La facilitation des usages pour les consommateurs ne se limitera pas à leur permettre d'accéder à l'enseigne via les réseaux sociaux en ligne, il faudra également leur proposer toute la palette habituelle de services clients (réalisation d'un devis, souscription en ligne ou à distance, service après-vente, gestion des sinistres,…). Cela veut dire que les compagnies d'assurances doivent s'équiper de centres de contacts dédiés aux réseaux sociaux en ligne avec utilisation du chat, de la visio-conférence, de conversation depuis la plateforme communautaire de marque et depuis les plateformes Facebook et Twitter.

L'engagement :

Les entreprises commencent à comprendre avec l'usage des réseaux sociaux en ligne qu'il est indispensable de multiplier les conversations avec leurs clients. L'engagement des consommateurs envers la marque est un des facteurs clé de succès pour une entreprise qui souhaite instaurer une démarche participative avec ses tiers (consommateurs, distributeurs - Figure 6, page 68). Ainsi, les membres d'une communauté font preuve d'un degré d'engagement plus ou moins poussé en fonction des motivations ou des centres d'intérêt qui les animent. Il faut

néanmoins considérer que toute initiative de la part d'un membre envers une communauté qui consiste à donner son avis, rédiger un commentaire, répondre à une question, participer à un débat … est un acte d'engagement. Suivant cette logique du processus d'engagement qui s'établit entre les membres d'une communauté d'une part, et la marque d'autre part, cette dernière doit être attentive à respecter deux principes :

- faire preuve de réciprocité,
- créer de la proximité.

En effet, des entreprises comme Dell, Sfr ou Starbucks ont compris, depuis déjà quelques années, qu'innover, communiquer, gérer son image de marque passe beaucoup par l'échange avec ses clients. Lorsque cet échange se crée entre une marque et sa communauté, il est bilatéral. Et si la marque promet à sa communauté écoute et compréhension, la communauté attend en retour un certain engagement de la marque, en contrepartie du temps et des efforts passés (la réciprocité). L'effort de réciprocité doit provenir de la marque pour maintenir durablement la relation avec les membres de la communauté et ainsi créer de la confiance. Le second principe à respecter pour faire vivre l'engagement entre une marque et ses clients (les membres de la communauté) est de créer de la proximité. Il s'agit de générer de l'intimité et de l'empathie dans la relation, de démontrer au quotidien que l'entreprise est accessible, réactive et proactive.

Les groupes d'assurances jouissent d'une bonne notoriété auprès des consommateurs. La puissance de la marque est d'ailleurs un des critères essentiels de choix d'une assurance, avec la qualité (professionnalisme) et le prix. Un des enjeux stratégiques pour les sociétés d'assurances est de capitaliser sur la puissance des marques pour développer l'engagement avec leurs clients.

A ce sujet et précisément pour les mutuelles d'assurances, l'enquête Sociovision de 2011 nous dit :

- *à la question : « Quand vous entendez le mot mutuelle, vous pensez avant tout à ?: », les interrogés répondent : « Solidarité, Ethique et Engagement »*

La richesse et la fréquence des dialogues entre les consommateurs, les experts en assurances et les distributeurs, facilités par leur orchestration au sein des communautés virtuelles, peuvent être l'opportunité de tester et de lancer des actions d'engagement du type :

- la communauté est toujours mobilisée (mise en réseau) pour subvenir aux besoins de ses membres assurés : actes de solidarité, recherche de solutions rapides et efficaces
- l'assureur met à disposition de la communauté des assurés tous ses moyens humains et en toute transparence pour délivrer un service de haute qualité : les collaborateurs experts de l'entreprise d'assurances et les distributeurs peuvent interagir avec réactivité, proactivité et avec autonomie.

La co-création :

Il s'agit d'une des pratiques du « commerce social » dont les applications peuvent être significatives pour le secteur de l'assurance. Nous ne reviendrons pas sur l'explication de cette pratique puisque nous l'avons déjà développée précédemment (page 53).

La collaboration :

Le fonctionnement des réseaux sociaux en ligne et des communautés virtuelles est fondé sur des approches collaboratives. La collaboration est l'apport essentiel de la culture 2.0 dans l'ère des nouvelles technologies et d'Internet. Comme nous l'avons vu, les consommateurs ont désormais des attentes très fortes dans le domaine de la collaboration. Grâce à la généralisation technologies 2.0 (plateforme collaborative, « wiki », réseaux sociaux en ligne, « blogs », …), ils réalisent de plus en plus d'actes d'entraide, de partage, de co-création et souhaitent interagir sous cette forme avec les entreprises. Les actions de masse (communication, marketing, commercialisation) dirigées unilatéralement par les entreprises vers les consommateurs ne sont plus suffisantes et devront, progressivement, être complétées par des actions plus relationnelles. Les consommateurs sont de plus en plus nombreux à souhaiter participer, collaborer en bilatéral avec les autres consommateurs et les marques pour être informés, être conseillés, se faire une opinion et potentiellement pour réaliser un achat.

Les compagnies d'assurances ne conçoivent et ne distribuent pas des produits et des services anodins ou sans valeur pour la société. En effet, les solutions de protection et d'accompagnement des projets de la vie (comme nous les avons précédemment définies) sont essentielles et vitales pour les êtres humains que ce soit pour des usages privés ou des usages professionnels. Au titre de la valeur estimée de la solution d'assurances et compte tenu des opportunités offertes par la généralisation de ces nouvelles pratiques « sociales », nous devons réfléchir en tant qu'assureurs à repenser nos modes de fonctionnement et nos relations avec les autres acteurs de la chaîne de valeur client. Les assureurs doivent offrir de nouvelles relations basées sur la collaboration pour :

- capter les nouvelles attentes des consommateurs,
- concevoir les solutions de demain,
- faciliter la participation et les synergies entre les acteurs de la chaîne de valeur,
- faciliter la transparence et l'autonomie des distributeurs, des experts dans le but d'améliorer les services aux clients,
- rendre un service adapté et souple aux consommateurs.

Nous verrons dans notre troisième partie que des pratiques innovantes basées sur la collaboration sont envisageables pour les groupes d'assurances et avec les communautés virtuelles.

L'expérience :

Les générations de consommateurs actuelles et futures sont méfiantes par rapport aux approches traditionnelles des assureurs. Elles montrent davantage d'appétence pour les approches de type « bon plan », astuces et basées sur l'échange, le partage. C'est-à-dire que les entreprises doivent enrichir leurs approches marketing en faisant appel à des éco-systèmes beaucoup plus larges (Figure 6, page 68) et en prenant en compte les parcours d'expérience, la valorisation des instants clés pour le client.

Concrètement, les entreprises doivent se donner la possibilité de :

- tracer les parcours clients,
- collecter des données relatives à ces parcours,
- interagir avec les clients à chaque instant de leur parcours,
- écouter les messages que les clients envoient tout au long de leur parcours,
- exploiter l'ensemble de ces données issues de l'expérience client.

Il s'agit pour les sociétés d'assurances de changer d'angle de vue, c'est-à-dire, passer de l'approche marketing « pure » (offre, produit) à une approche marketing qu'on pourrait appeler « design », fondée sur le développement des services et de l'expérience client. C'est un facteur-clé de différenciation et un gage de réussite pour converger vers l'efficacité opérationnelle. En effet, plus l'assureur prendra en compte les réalités du « terrain » provenant de l'expérience client, provenant des distributeurs internes et externes, provenant des conversations avec les prospects, plus celui-ci sera à même de proposer des services adaptés, efficaces, alignés avec les attentes du marché. Pour répondre à ces défis, les assureurs doivent promouvoir en interne la culture de l'innovation et le management de l'innovation.

Les réseaux sociaux en ligne donnent la possibilité aux entreprises, et spécifiquement aux entreprises d'assurances, de créer des espaces de vie et de partage réunissant l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur. Nous pensons bien évidemment aux communautés virtuelles au sein desquelles il est possible de tracer les parcours clients, d'échanger, d'interagir à chaque moment opportun du parcours et de valoriser ainsi l'expérience client.

L'utilisation des réseaux sociaux en ligne permet également de mettre en place et de piloter des modèles d'agilité. En effet, le défi pour les compagnies d'assurances est d'organiser au sein

de ces communautés virtuelles des processus de test à moindre coût et facilement adaptables en fonction des apprentissages reçus. Ces processus sont enrichis au fur et à mesure des remontées issues de l'expérience client et les évolutions attendues (nouveaux services, améliorations de la qualité, …) sont soumises à des cycles de test et d'améliorations continues.

La confiance :

Le dernier déterminant de la théorie de l'« engagement marketing » que nous proposons d'appliquer à la mise en œuvre d'une « stratégie digitale » pour les sociétés d'assurances, est la confiance. Avec la transparence, c'est le deuxième principe structurant du fonctionnement des communautés virtuelles. En effet, la confiance est la raison pour laquelle un individu va décider de s'engager dans une communauté et la conséquence d'un engagement dans la durée. Le sentiment de confiance agit donc tout au long du parcours de vie au sein d'une communauté virtuelle et doit être perpétuellement entretenu. Il est très intéressant de constater qu'avec la généralisation de l'usage des réseaux sociaux en ligne et le développement des communautés virtuelles, les entreprises ont l'opportunité de travailler durablement sur ce sentiment de confiance. En effet, les caractéristiques que nous avons précédemment définies y concourent :

- la transparence crée de la confiance,
- l'immédiateté améliore l'accessibilité et la proximité et génère de la confiance,
- l'engagement nécessite une réciprocité, de la proximité et renforce la confiance,
- la collaboration développe les synergies entre les acteurs de la chaîne de valeur client et entretient la confiance.

Les réseaux sociaux en ligne peuvent donc représenter un atout déterminant pour les entreprises d'assurances puisqu'ils agissent de manière vertueuse sur la confiance. La confiance étant une valeur essentielle pour la pérennité d'une relation entre l'assureur et l'assuré, nous pouvons admettre qu'investir dans ces modèles innovants représente un défi et un atout majeur pour les compagnies d'assurances. Attention tout de même, il est très important de respecter les règles du jeu établies par le fonctionnement des communautés virtuelles comme la transparence, l'engagement, la collaboration. Les conséquences d'une entrave à ces principes peuvent être destructrices pour l'image de marque de l'entreprise et pour le sentiment de confiance des consommateurs envers la marque.

C'est pourquoi, une véritable stratégie doit être mise en place garantissant le respect de ces fondamentaux et définissant les objectifs que le groupe d'assurances se fixe.

Recommandation n°8

Développer des synergies entre les acteurs internes et externes des sociétés d'assurances intervenant sur la chaîne de valeur client en favorisant l'interactivité, la collaboration et l'agilité

2.3.1.2 Un modèle fondé sur des communautés virtuelles

- **Définition :**

L'arrivée du « Web 2.0 » et réseaux sociaux en ligne ont lancé l'ère de l'Internet participatif et ont impulsé fortement la naissance d'une multitude de communautés virtuelles, ancrées sur le principe que l'utilisateur doit être au cœur du système.

Cherchons à définir tout d'abord la notion de communauté virtuelle[72] : *une communauté virtuelle est constituée de personnes bien réelles et est un environnement engageant qui favorise la création d'échanges entre ses membres.* Même si cette notion de « virtuelle » est bien installée, nous ne sommes tout de même pas à l'aise quand à son utilisation et surtout à la compréhension qui peut en être faite. En effet, il nous semble important de préciser qu'au-delà de la sémantique, ces communautés ont bien leurs propres réalités. Il s'agit de personnes réelles, des liens réels entre ces individus qui peuvent se perpétuer dans le « face à face » et des préoccupations réelles.

Selon John Hagel III & Arthur G.Armstrong[73], *les communautés virtuelles sont les marchés du futur. Elles représentent plus qu'une place physique sur Internet, elles sont une évolution dans la dynamique du business. Les vendeurs cherchent à accéder à ces communautés virtuelles qui fournissent aux clients un forum commun sur Internet pour partager des informations, créant ainsi un déplacement du pouvoir du fournisseur vers le client.*

Partageant cette conviction, les communautés virtuelles sont pour les entreprises en général et particulièrement pour le secteur de l'assurance des espaces extrêmement riches où des personnes réelles échangent sans aucune limite physique (puisque connectées en réseau grâce aux nouvelles technologies) et qui deviendront au fur et à mesure de leur expansion des marchés d'avenir. Ce sont des espaces riches car les membres des communautés virtuelles échangent en mode collaboratif, sur des contenus à valeur ajoutée pour les membres qui y sont venus chercher des avantages pour leur quotidien. La collaboration entraîne une dynamique de création,

[72] Vincent Courcelle, Pierre Juhen, *Les communautés virtuelles*, Thèse HEC Entrepreneurs sous la direction de Julien Levy, 2009, page 10
[73] John Hagel III, Arthur G. Armstrong, *Net gain, expanding markets through virtual communities*, Harvard Business School Press, 1997

d'innovation. Enfin, les membres des communautés virtuelles échangent en toute transparence, avec engagement dans les contenus qu'ils produisent.

Ce sont à la fois des espaces réels de vie et à la fois, de véritables laboratoires à taille humaine pour apprendre, tester, mesurer de nouvelles expériences et sentir les tendances de demain.

Une communauté virtuelle doit posséder quatre caractéristiques essentielles pour être considérée comme telle d'après John Hagel III & Arthur G.Armstrong :

- *l'essentiel de la valeur ajoutée doit être basée sur le contenu que produisent ses membres*. Par exemple, Rue89.com mêle du contenu rédactionnel et du contenu déposé par les membres,
- *la plateforme doit favoriser la communication entre ses membres.* Par exemple, Amazon.com donne la possibilité de créer des discussions à propos de ses produits,
- *la plateforme doit jouer le rôle d'agent organisateur de l'information*. Par exemple, Ebay.fr contrôle l'éligibilité des informations pouvant faire l'objet d'une vente aux enchères et intervient quand un membre acheteur ou vendeur s'est mal comporté (non paiement d'une transaction, non livraison d'un bien). L'intervention pouvant aller jusqu'à la radiation de la communauté.
- *l'organisation de l'information doit profiter à toute la communauté*. Et bénéficier ainsi de l'augmentation de sa taille. Par exemple, Facebook est organisée en de multiples communautés virtuelles au sein desquelles les membres ont accès à l'ensemble des informations. Une communauté virtuelle pouvant être hiérarchisée en plusieurs autres sous-communautés pouvant ainsi respecter la confidentialité de chaque communauté mais aussi créer des passerelles, si souhaitées.

■ Les facteurs-clés de succès :

Ainsi, une communauté virtuelle attractive dans la durée doit installer un climat de confiance. Les membres doivent avoir une confiance absolue dans l'organisateur. C'est pourquoi il est conseillé de promouvoir certains membres dans un rôle de co-animation de la communauté.

Une autre recommandation pour instaurer un climat de confiance est celle qui prévaut sur les contenus rédigés par les autres membres ou l'organisateur de la communauté. En effet, il est conseillé de mettre en place des outils de notation sur les contenus. Ebay.fr par exemple, propose à ses membres de noter chaque contribution grâce à un système d'étoiles et d'évaluations. L'idée de ces notations étant d'augmenter la confiance et la qualité de la communauté tout au long de sa croissance.

La source de trafic des communautés virtuelles est basée sur l'engagement de ses membres et les contenus que cet engagement génère. Afin de faciliter cet engagement, au-delà des principes de transparence et de confiance qui sont des fondamentaux, il est recommandé de générer de la loyauté chez les participants.

Quelques pistes existent pour augmenter la loyauté :

- générer des alertes lors de la création de nouveaux contenus ciblés : la connaissance des centres d'intérêts des membres permet de générer des alertes ciblées,
- apporter quotidiennement de nouveaux contenus de valeur : l'entreprise d'assurances devra apporter de petites améliorations des services, du site, des conseils, des trucs et astuces régulièrement pour intéresser les membres.
- valoriser les contributions des membres grâce à des « mises en avant » (« Mme X cliente de la compagnie d'assurances a particulièrement apprécié la gestion de son sinistre par le gestionnaire Mr Y ») ou à des cadeaux (réduction dans un magasin partenaire).

La valeur des informations est très importante pour les membres de la communauté (les clients et les prospects) mais également pour les lecteurs (les potentiels prospects) pouvant les inciter à rejoindre la communauté et alors à devenir prospects. Pour agir sur la valeur des informations, il faut proposer des contenus qui ont une valeur monétaire. Alors dans ce cas, il est facile d'en quantifier les effets s'il s'agit de promotions, de bons plans pour la gestion de son sinistre, ou pour la vie en général. Mais la valeur perçue des contenus auprès des membres et des lecteurs de la communauté est aussi corrélée à l'expertise, la précision et l'exactitude des informations publiées. Dans ces cas, nous pouvons recommander à la société d'assurances de privilégier les pistes suivantes :

- inciter et faciliter la prise de parole des acteurs de la chaîne de valeur : dans l'hypothèse où la communauté virtuelle de la compagnie est constituée de membres clients, experts, distributeurs, (Figure 6, page 68), il est conseillé de sécuriser la précision et l'exactitude des contenus d'informations grâce à l'expertise de collaborateurs formés,
- faire appel aussi souvent que nécessaire à l'intervention d'experts externes à la compagnie et au domaine de l'assurance comme des médecins, des universitaires, des philosophes, des avocats, … Ces experts garantissent un certain crédit quant à l'exactitude et à la précision des informations et peuvent créer le sentiment d'une expérience « haut de gamme », privilégiée,
- identifier et faciliter l'engagement des membres les plus experts ou les plus avertis sur des domaines de prédilection de la communauté. L'enjeu est d'identifier les membres

qui apportent le plus de valeur (grâce aux notations) et sur les thématiques majeures de la communauté (concentrer l'effort sur les priorités de la communauté).

■ Les différents types de participants :

Au sein d'une communauté, tous les membres n'ont pas le même rôle. De la même manière, les groupes d'assurances commencent à segmenter leur clientèle, partant du principe que chaque client n'a pas la même valeur et que l'effort à fournir par l'entreprise doit être adapté à cette valeur. Une segmentation complémentaire des clients ou des prospects pourrait être adossée avec l'animation des communautés virtuelles. En effet, les membres de la communauté ont des rôles différents que nous proposons d'expliquer ci-après[74]:

- les « lecteurs » : *ce sont de simples visiteurs qui lisent les contenus postés par les autres membres, ils profitent des informations en ligne et utilisent les notations pour se faire une opinion.* Pour les conquérir, il est nécessaire de leur proposer des activités de plus en plus engageantes (par exemple : participer à des débats de société, participer à un jeu concours, proposer des services pratiques, …),
- les « novices » : *ce sont des membres inscrits qui ont envie de s'investir dans la communauté mais ne connaissent pas ou mal les règles de fonctionnement. Ce sont des membres qui risquent d'abandonner la communauté faute d'accompagnement. Pour les aider à intégrer durablement la communauté et pourquoi pas à devenir client de l'entreprise d'assurances, il faut travailler sur ce qu'on appelle classiquement l'amélioration du « tunnel de conversion ».* Cela consiste essentiellement à améliorer l'ergonomie de la plateforme, à proposer un maximum d'accompagnement (par exemple via des avatars, personnages virtuels qui interagissent avec les internautes pour les aider, répondre à des questions basiques), à prendre en compte les demandes d'améliorations fonctionnelles postées par les autres membres (co-création),
- les « réguliers » : *ces individus connaissent bien la communauté et participent activement à son contenu. C'est à ce niveau de profil que les membres commencent à recommander la plateforme à leurs « amis » ou à parrainer de nouveaux adhérents. L'impact business est jugé fort à partir de ce stade puisque potentiellement, ces profils de membres peuvent agir sur le taux de transformation de flux de visiteurs en prospects (simples acteurs de la communauté) ou en clients (souscripteurs d'une solution d'assurances). Il est essentiel pour une communauté virtuelle d'avoir un grand nombre*

[74] Vincent Courcelle, Pierre Juhen, *Les communautés virtuelles*, Thèse HEC Entrepreneurs sous la direction de Julien Levy, 2009, page 10

de « réguliers » car ce sont eux qui apportent du dynamisme au sein de la communauté. Il est difficile de conquérir ces profils d'utilisateurs, l'enjeu est surtout de les identifier et de les fidéliser. Grâce à leurs propres réseaux sociaux en ligne, ils se chargeront eux-mêmes de recruter de nouveaux membres.

- les « leaders » : *ces personnes sont les constructeurs de la communauté. Ils vont apporter de nouvelles idées et organiser l'information. Ces individus sont souvent des « leaders d'opinions », c'est-à-dire qu'ils peuvent jouer un rôle d' « influenceurs » dans la communauté. Pour une compagnie d'assurances, il est fortement conseillé d'identifier ces profils et de s'en servir comme relais des organisateurs. En analysant sa base de données, il est possible d'effectuer une segmentation RFM (Récurrence, Fréquence, Montant) et de définir des catégories de clients qui ont des résultats supérieurs aux moyennes sur les trois dimensions testées.* Il convient de mettre en place un mécanisme de fidélisation spécifique pour ces segments. Concernant l'application de cette méthode pour une société d'assurances, il conviendra d'adapter la règle de segmentation « leader ».

  Qu'est-ce qu'un client « leader » pour un groupe d'assurances ?

  1. Un client qui s'équipe (objectif : conquête)
  2. Un client qui est multi-équipé (objectif : fidélisation)
  3. Un client qui se comporte bien, qui montre l'exemple en termes de prévention des risques, qui conseille les autres pour réduire les risques, qui a très peu de sinistres, (objectif : sélection des risques)
  4. Un client qui est un ambassadeur pour la marque (Objectif : notoriété et conquête)

  Nous pourrons donc définir d'autres règles de segmentation :

  1. RFM (Récurrence, Fréquence, Montant)
  2. RFMU (Récurrence, Fréquence, Montant par Univers d'équipement assurances)
  3. RFS (Récurrence, Fréquence, Sinistres en nombre, montant et contenus)
  4. RFA (Récurrence, Fréquence, Ambassadeurs en nombre de recommandations et parrainages)

- les « seniors » (à ne pas confondre avec la segmentation marketing « seniors » qui peut avoir une autre valeur) : *il s'agit d'un rôle qui ponctue le cycle de vie dans la communauté, on peut faire l'analogie avec le cycle de vie d'un client ou d'un produit.* L'intérêt de ces membres pour la communauté décroît pour des raisons qui peuvent être

multiples et qu'il faut limiter (s'il s'agit par exemple de lassitude) mais qui peuvent aussi être des opportunités (s'il s'agit par exemple d'un changement de vie : passage à la vie active, à la retraite, …). C'est pourquoi, dans notre secteur de l'assurance qui s'intéresse à la vie entière et notamment à la captation de ces moments de vie, il peut être intéressant de prévoir des programmes relationnels spécifiques pour ces profils afin de les redynamiser. En effet, la sous-communauté à laquelle il était fidèle au sein de la communauté d'assurances ou bien les alertes/contenus que l'entreprise d'assurances lui adresse peuvent devenir inappropriés. Dans ce cas, il est possible de réorienter ce membre vers ses nouveaux centres d'intérêts et ainsi le fidéliser. C'est très important pour l'assureur de pouvoir identifier ces moments de vie. Les communautés virtuelles peuvent être une réponse très concrète à cette problématique.

- les « acheteurs » : *le membre a suffisamment confiance et d'intérêt pour la communauté pour lui confier son numéro de carte bancaire. A la manière de site comme Amazon.com ou Ebay.fr, certains membres détiennent un compte d'achat en ligne qui leur permet de réaliser des achats très simplement. Il semble que cette pratique relève davantage de marchands qui vendent des produits de consommation courante comme les livres, la musique, l'habillement, … Des catégories de produits que les consommateurs achètent plusieurs fois par an.* Cette catégorie semble moins être adaptée aux services et encore moins aux solutions d'assurances.

Nous avons vu que l'assurance est une industrie construite sur des bases communautaires (page 57) et nous venons d'expliquer que le fonctionnement des réseaux sociaux en ligne est fondé sur les communautés virtuelles. Il est intéressant de noter que cette similitude dans la structuration des modèles sociaux (la solidarité, la mutualité, la collaboration) et des solutions économiques (la mutualisation, les services de protection et d'accompagnement) confère aux compagnies d'assurances une grande légitimité et une certaine sécurité sur le risque à prendre. C'est pourquoi, comme nous nous sommes efforcés de le démontrer jusque là, nous pensons qu'il est nécessaire et visionnaire pour toute entreprise et pour les sociétés d'assurances d'investir dans une « stratégie digitale ».

L'existence des communautés virtuelles est l'opportunité pour les assureurs de lancer une politique d'innovation stratégique, de transformation des organisations et de changement de culture. L'innovation stratégique grâce aux communautés virtuelles étant possible dans de nombreux domaines :

- une nouvelle relation client adaptée aux changements de comportements des consommateurs et qui crée un lien permanent entre l'assureur et les assurés,

- de nouvelles propositions de services à valeur ajoutée basées sur la personnalisation des besoins,
- des formes alternatives en termes de propositions d'assurances avec la création de multiples micro-mutualités,
- une meilleure exploitation de la connaissance client et de l'expérience client qui offre des perspectives décisives en termes de sélection des risques, de conquête et de fidélisation.

Recommandation n°9

Créer une communauté virtuelle propriétaire impulsée par ses propres clients et mettre en œuvre les bonnes pratiques en termes d'animation, de segmentation et d'engagement

2.3.1.3 La propagation très rapide d'une culture nouvelle

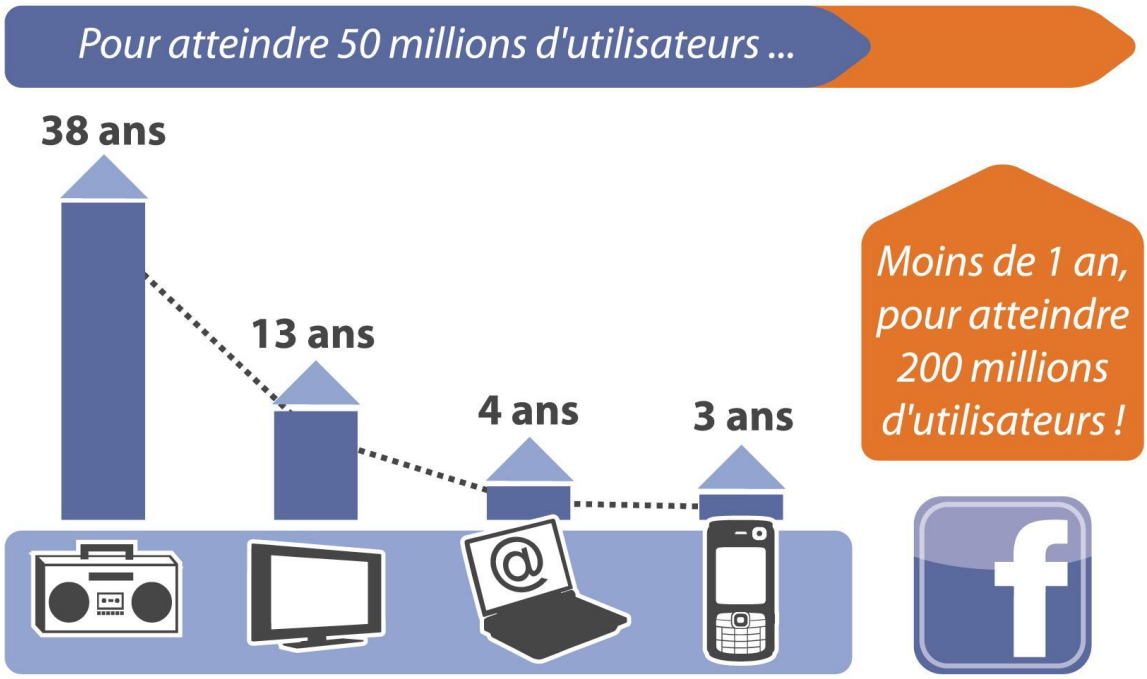
Nous avons largement défini les principales caractéristiques des réseaux sociaux en ligne et en quoi ces attributs pouvaient intéresser voire être une opportunité pour les groupes d'assurances.

Pour être complet sur la présentation des réseaux sociaux en ligne comme atouts pour l'assurance, il est important de s'arrêter sur trois spécificités des réseaux sociaux en ligne qui en font la force et la puissance.

- **L'audience :**

La première partie de cet ouvrage a donné une vue assez complète de l'ampleur du phénomène. Les chiffres sont extravagants, voici ceux relatifs à la vitesse de propagation de ce nouveau média :

Figure 7 : Vitesse de propagation par média (nombre d'années et d'utilisateurs)[75]


Pour atteindre 50 millions d'utilisateurs ...
38 ans
13 ans
4 ans
3 ans
Moins de 1 an, pour atteindre 200 millions d'utilisateurs !

L'exemple donné est celui du plus célèbre outil de réseau social en ligne dans le monde mais il est représentatif d'un phénomène qui touche de plus en plus de personnes et à très grande vitesse. L'audience fabriquée par les réseaux sociaux en ligne de type Facebook ou Twitter est très intéressante pour une entreprise, c'est un nouveau média de communication moins coûteux que les média de masse (TV, radio). Ce sont des médias « chauds », réactifs, événementiels, ciblés qui nécessitent cependant une véritable stratégie de communication, des investissements pour l'animation et des volumes. Pour une entreprise d'assurances, la qualité d'audience des réseaux sociaux en ligne est un vecteur de simplicité très important car elle dispose de multiples moyens pour toucher ses cibles (le « commerce social », les recommandations, …) et pour les consommateurs qui disposent d'un accès facilité à l'entreprise par l'intermédiaire de leur communauté virtuelle. La simplicité d'accès et de mise en relation offertes par la communauté virtuelle même si celle-ci est propriété de la compagnie d'assurances, est dans tous les cas un avantage en termes d'audience. Et bien évidemment, la clé de la réussite est d'animer cette communauté virtuelle pour gagner en audience.

- **La connexion :**

Le deuxième attribut est la connexion. Les réseaux sociaux en ligne permettent aux individus d'être connectés même hyper-connectés (les réseaux pouvant eux-mêmes être

[75] SocialNomics, *Social media revolution 2011*, www.socialnomics.net, En ligne

connectés entre eux). Cette hyper-connexion des individus, entre eux et avec les entreprises, engendre de l'instantanéité dans les échanges, dans les transmissions d'informations, dans les actes de collaboration. Les conséquences de cette instantanéité ou de cette immédiateté ont déjà été présentées pour les sociétés d'assurances (page 75).

La proximité :

Enfin, la troisième particularité apportée par les réseaux sociaux en ligne est la proximité. En effet, les réseaux sociaux en ligne permettent aux individus de se rapprocher, de faire partie d'une communauté, de recréer de l'humain et de recréer un esprit de village (page 59). Sur le même principe que la solidarité ou l'entraide présentes dans les villages, la proximité sans limite car sans barrière offerte par les communautés virtuelles facilite le partage. C'est ainsi qu'une multitude de personnes hyper-connectées peuvent partager des contenus autour de centres d'intérêts communs et créer de la valeur.

En conclusion de ce paragraphe, il faut comprendre que les communautés virtuelles qui sont composées de personnes réelles (page 82) grâce aux nouvelles technologies ont désormais accès à :

- la simplicité pour communiquer, échanger, s'informer, entrer en relation, …
- l'instantanéité pour interagir rapidement, gagner du temps dans tous les domaines de la vie, …
- le partage pour collaborer, construire, créer, s'influencer, consommer, …

Il faut considérer ces nouvelles aptitudes dont disposent désormais les individus et les organisations d'individus comme des menaces si les groupes d'assurances ne s'adaptent pas. En effet, la simplicité, l'instantanéité et le partage rendus possibles grâce aux communautés virtuelles vont accélérer la légitimité de ces dernières pour agir dans les domaines du don, de l'entraide et de la mutualisation. Des nouvelles formes de solidarité apparaissent tous les jours, encore plus en période de crise comme c'est le cas en 2011-2012, que ce soit pour surmonter des situations difficiles ponctuelles (les « coups durs » de la vie) ou pour pallier à des délais de prise en charge trop long de la part des assureurs ou des banquiers.

A ce sujet, un fait divers de l'actualité locale[76] peut nous intéresser car, au-delà d'un aspect qui peut paraître anecdotique, il est finalement assez révélateur d'une situation vécue par les petits entrepreneurs, les artisans, TPE (très petites entreprises) voire les PME (petites et moyennes entreprises). Il s'agit d'un entrepreneur de la région d'Alès qui a décidé de lancer un

[76] Page Facebook Guillaume Brachot, En ligne.

appel aux dons sur sa page Facebook pour faire face à une échéance fatale pour début 2012. Il a perdu près de 30.000 € de marchandises suite à un enchaînement d'aléas. Cet entrepreneur vend de la viande fermière qu'il achète et fait préparer. Au moment de son installation en février 2011, son camion frigorifique tombe en panne, ce qui nécessite une réparation de 10.000 €. Et en novembre 2011, à cause de la tempête qui s'est abattue sur la région, il a perdu toute la marchandise qu'il avait dans son camion soit près de 20.000 € en valeur marchande. Face à des problèmes de trésorerie, cet entrepreneur ne peut plus payer ses fournisseurs et ne peut plus acheter d'autres produits pour continuer son activité. La problématique essentielle vient du fait que l'entreprise d'assurances lui annonce un délai de cinq mois, soit un indemnisation du préjudice en mars 2012. Une semaine après le lancement de l'appel aux dons sur Facebook, l'entrepreneur avait collecté 2.000 €. Sans connaître à l'avance l'efficacité de cette pratique, l'important est de s'intéresser aux services à mettre en place en tant qu'assureur pour protéger efficacement ce type de personnes ou d'entreprises et de s'intéresser à comment gagner en agilité, en réactivité pour rendre le service attendu.

Les communautés virtuelles d'assurances qui permettent d'unir les moyens de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur peuvent être de bonnes solutions pour réduire ces délais de prise en charge (amélioration des services) et gagner en crédibilité, en légitimité vis-à-vis des consommateurs (image de marque).

2.3.1.4 Une énorme masse de données

Les consommateurs s'expriment, échangent, publient des photos, des vidéos, donnent leurs opinions, critiquent, recommandent, conseillent, … au sein des réseaux sociaux en ligne. L'exemple le plus prégnant, encore une fois, est Facebook au sein duquel les individus et les communautés créent une masse d'informations et de contenus considérables. Les réseaux sociaux en ligne étant des espaces libres, transparents et de confiance, ils sont légitimes à recevoir et à transmettre des informations, ils servent à cela. Les communautés virtuelles permettent d'exploiter une énorme masse de données collectées naturellement grâce aux contenus déposés par leurs membres.

Mais le potentiel de collecte et d'exploitation de nouvelles données dites « sociales » n'est pas limité aux contenus déposés par les membres au sein de la communauté. En effet, un nouveau concept a fait son apparition avec la deuxième génération du « Web social » (le « Web 3.0 »), on l'appelle le web sémantique. Il s'agit de la réutilisation automatique de données entre

services[77], c'est-à-dire entre plusieurs réseaux sociaux en ligne. Le web sémantique est un web « plus intelligent » où les données et les documents sont compréhensibles par les machines et peuvent donc être traités, analysés automatiquement de manière beaucoup plus pertinente.

Le web sémantique peut être vu comme un pont technologique entre la e-assurance (la gestion de la relation client et la commercialisation des solutions d'assurances sur Internet) et le « Web social » permettant :

- d'offrir une expérience plus avancée au consommateur d'assurances et à l'utilisateur des réseaux sociaux en ligne (consommateur de l' « Assurance Communautaire » que nous développerons dans la troisième partie),
- de mieux monétiser (valoriser en monnaie) les réseaux sociaux en ligne en recueillant des données plus structurées sur leurs utilisateurs,
- pour les assureurs, d'améliorer le ciblage de leurs actions marketing et donc de vendre mieux, et de mieux fidéliser,
- pour les assureurs encore, d'améliorer la sélection des risques et l'élaboration des tarifs (« pricing »).

Pratiquement, lorsque nous avons décrit le protocole de l' « Open Graph » et la fonctionnalité « Like » de Facebook (page 46), nous avions déjà introduit la notion de web sémantique. En effet, *le bouton « Like » est devenu omniprésent, déployé sur de nombreux sites commerciaux. Plus de 350.000 sites dans le monde l'ont ainsi implémenté*[78].

Donnons un exemple pratique de l'impact du bouton « Like » en termes de propagation des informations et de collecte des données : *Facebook Like permet à certaines marques (le Financial Times donne l'exemple du site Tea Collection de vêtements d'enfants) de co-creér le choix des nouvelles lignes de produits et d'en assurer la promotion virale, auprès de leurs « amis », à la place de la marque.* Le bouton « Like » a joué le rôle de sélection des modèles préférés puis le rôle d'intermédiaire de la marque pour en faire directement la communication auprès du réseau privé des personnes. En effet, les « amis » des personnes ayant cliqué sur le bouton « Like » (pour signifier qu'ils aiment ce modèle de vêtement) sont directement alertés sur leur page Facebook, c'est un nouvel exemple de ce qu'on nomme la viralité.

Dans le même temps, le profil des personnes et les flux d'activités (les activités récemment renseignées sur la page Facebook de l'utilisateur) sont enregistrés dans une base de données. Certains commentateurs avisés font remarquer que « *Facebook Like » pourrait permettre de*

[77] Julien Chaumond, *Commerce social – Quand le e-commerce rencontre le web d'aujourd'hui*, Paris, Digital Mammouth Editions, 2010, Chapitre 4, pages 67
[78] Julien Chaumond, *Commerce social – Quand le e-commerce rencontre le web d'aujourd'hui*, Paris, Digital Mammouth Editions, 2010, Chapitre 4, § 4.1 & 4.2, pages 68 à 71

construire un « meta-Web social », basé sur les recommandations positives des utilisateurs. Il s'agit d'une véritable révolution en matière de collecte de données et des potentialités d'exploitation à des fins marketing et actuarielles. Pour une compagnie d'assurances, ces données ainsi collectées pourraient permettre de :

- connaître les centres d'intérêts des clients ou des prospects, améliorer ainsi les actions de ciblage de propositions de services ou d'offres,
- tester des innovations en termes de services simples et pratiques, faire sélectionner (« crowdsourcer ») les meilleurs services et le faire connaître par l'intermédiaire du réseau privé des membres de la communauté,
- affiner la sélection du risque et proposer des offres individualisées. Couplé à des systèmes de géolocalisation, certaines applications du type assistance de guidage routier pour éviter les encombrements de la route (exemple de Progressive Insurance, pages 51 & 52) peuvent permettre de collecter des données utiles sur la connaissance des habitudes de déplacement.

Recommandation n°10

Intégrer dans le système d'informations des sociétés d'assurances des fonctionnalités du web sémantique et exploiter les données collectées par l'intermédiaire de la communauté virtuelle à des fins marketing et économique

2.3.2 Un phénomène social

2.3.2.1 Les aspects sociologiques

Pour compléter ce qui a été dit en introduction sur les phénomènes sociologiques, nous affirmerons que l'usage des réseaux sociaux en ligne est un phénomène social et un moyen de communication répandu pour la génération Y et celle d'après (la génération C). En effet, ces générations sont nées avec les nouvelles technologies et les utilisent souvent pour s'informer, échanger, se divertir, consommer, …

Tableau 7 : Trois générations de travailleurs et de consommateurs[79]

	Contexte d'éducation	Attitudes
Baby-Boomers ou « seniors » Nés entre 1945 et 1965	- Génération qui a bénéficié de la croissance, du plein emploi et de la liberté sexuelle - Génération qui a inventé la société de consommation et croît en la réussite sociale	- Recherche de la réussite professionnelle - Attrait pour l'expression collective - Respect des institutions et loyauté envers l'entreprise et la hiérarchie
Génération X Nés entre 1965 et 1980	- Génération marquée par la crise économique, l'effondrement des valeurs, le choc de la révolution technologique - Génération de la désillusion marquée par la remise en cause du progrès, l'ascenseur social en panne	- Scepticisme vis-à-vis du futur - Individualisme - Méfiance à l'égard des organisations et des institutions - Désir d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle
Génération Y Nés entre 1980 et 1995	- Génération marquée par la mondialisation, l'effondrement du mur de Berlin, … - Génération des technologies de l'information et du progrès technologique accéléré, pour qui tout est possible ou presque - Génération du respect de l'enfant, de l'enfant-roi	- Confiance et optimisme, en quête de développement personnel - Exigence du respect de leurs droits - Volonté d'indépendance mêlée à un besoin d'approbation - Mélange vie privée et vie professionnelle - Besoin de personnalisation des services

La génération Y :

Les individus issus de la génération Y ont des réflexes de consommateurs avertis. *Ils ont un rapport à l'entreprise et à la marque commerciale marqué par le « donnant-donnant ». En effet, les jeunes de cette cohorte ont été habitués à être consommateurs dès leur plus jeune âge. Ce qui a deux implications sur leur comportement de consommateurs :*

- *d'une part, ils veulent avoir le choix,*
- *d'autre part, ils ont le réflexe d'évaluer dans quelle mesure ce qu'on leur propose vaut ce qu'il en coûte pour l'obtenir*[80]

[79] Daniel Ollivier et Catherine Tanguy, *Génération Y, mode* d'emploi, De Boeck, Bruxelles, 2008

Ces réflexes et ces habitudes de consommation sont impactant pour les entreprises et spécifiquement pour le secteur de l'assurance. Il nous semble important pour les groupes d'assurances d'intégrer ces réflexes dans la conception des services de demain, dans la gestion de la relation, dans la commercialisation des offres. Il est surtout primordial de les faire participer au choix des meilleurs services et dans la manière de gérer leur relation avec l'assureur (une relation simple, facilitatrice, souple et adaptable).

Ce qui prédomine chez cette génération de consommateurs est que l'intérêt de chacun soit bien compris dans le temps présent, ils veulent savoir ce qu'ils peuvent réaliser ou acheter avec leurs compétences, leurs moyens financiers disponibles au jour présent. Il en découle un très fort pragmatisme dans la relation et des attentes de traitement individualisé que l'on ne peut pas ignorer même si ces attentes peuvent parfois heurter les habitudes de leurs aînés.

Cette posture des nouvelles générations doit être prise en compte, elle correspond aux tendances de consommation d'aujourd'hui mais surtout de demain. Il ne faut pas considérer ces attentes comme étant opposées aux valeurs ou aux principes de l'assurance (nous pensons ici aux traitements individualisés des besoins) mais bien, comme étant, une des composantes de l'évolution du marché.

Rappelons de façon synthétique quelles sont ces attentes des générations Y que l'on appliquera au secteur de l'assurance :

- avoir le choix : il faut disposer d'une gamme d'offres de services élargie, alliant de la simplicité et de la transparence et permettant de comparer les offres,
- possibilité d'évaluer la qualité de l'offre par rapport au prix : il faut toujours chercher à maximiser le rapport qualité/prix et faciliter la compréhension des offres, il faut qu'elles soient pratiques, qu'elles apportent de la valeur ajoutée et qu'on en perçoive facilement l'apport,
- avoir un traitement individualisé, personnalisé : il faut proposer des services et des offres adaptables et souples, qui répondent précisément aux besoins quitte à faire du sur-mesure. Cette individualisation peut valoir également dans le traitement du service client. Les communautés virtuelles peuvent être une solution de traitement individualisé à moindre coût sans casser les systèmes de distribution en place.

[80] Manageris, *La génération Y au travail*, N° 180a, page 5, 2009

Les « seniors » :

Aujourd'hui en France, un consommateur adulte sur deux a plus de 50 ans[81] (source Bayard Presse). *Même s'il existe des écarts importants au sein de ce groupe, les « seniors » ont en moyenne des revenus supérieurs d'un tiers à ceux des moins de 50 ans (33.000 € contre 26.000 €). Au final, les plus de 50 ans :*

- *disposent de 50 % des revenus nets des ménages*
- *détiennent 60 % du patrimoine.*

Il convient toutefois de distinguer trois générations de « seniors » :

- *les moins de 65 ans : ceux que l'on appelle les baby-boomers constituent schématiquement la génération de mai 1968. Une génération marquée par la contraception, le gauchisme, le divorce, l'épanouissement personnel…*
- *les moins de 55 ans : proche de celle des 40-50 ans, ils sont encore dans une consommation-plaisir,*
- *les 65-75 ans : n'ont, eux, pas vécu la libéralisation des mœurs dans leur jeunesse, mais le respect de l'autorité et des institutions. Ils sont désormais à un âge où leurs petits-enfants sont au centre de leur vie. Avec aussi un très fort souci de rester en forme. Ils se préoccupent plus, par exemple, de leur alimentation que les 50-60 ans. Les plus de 75 ans ont comme référence la frugalité, la reconstruction de la France… Leur santé structure leur vie, avec pour certains des pathologies lourdes, voire la dépendance.*

On retrouve ces effets générationnels dans la relation aux marques :

- *les moins de 65 ans : ils se disent prêts à s'engager dans une relation interactive avec les marques. Plus que la moyenne des consommateurs (39 % contre 32 %), ils aimeraient être associés à des opérations de marketing participatif leur permettant de donner leur avis sur les produits et les services. Dans les valeurs qu'ils attribuent aux marques, on note un impact indéniable des préoccupations sociétales et environnementales. Ils sont entre autres plus sensibles que la moyenne des consommateurs au label commerce équitable. On est bien ici à la fois dans une génération marquée par les valeurs de mai 1968 et très en phase avec la société actuelle.*

[81] La Poste.fr, Le hub, *Les seniors des consommateurs actifs et attentifs aux marques*, www.laposte.fr/lehub/-Les-seniors-des-consommateurs-, En ligne

- *les 50-65 ans n'en restent pas moins des consommateurs très exigeants. Quand ils choisissent une marque, ils recherchent d'abord une entreprise qui engage sa responsabilité sur un produit.*

Une étude récente[82] dévoile des chiffres tout à fait étonnants sur la consommation des « seniors » sur Internet. En effet, l'institut LH2 met en avant, dans un sondage réalisé pour le comparateur de prix en ligne Kelkoo (publiée en janvier 2011), que les « seniors » sont les consommateurs qui dépensent le plus sur Internet. Alors qu'ils ne représentent que 34% des acheteurs français en ligne, ils totalisent 48% des dépenses. Par ailleurs, toujours pour les « seniors », 39% des dépenses moyennes de consommation courante se font sur Internet. Il n'y a pas de chiffres concernant l'achat de produits d'assurances en ligne mais il faut savoir que 56 % des dépenses totales d'assurances sont le fait des « seniors »[83].

Les valeurs et les centres d'intérêts qui préoccupent les « seniors » sont des thématiques dont les entreprises d'assurances sont directement des fournisseurs de solutions, elles interviennent dans un rôle de protection au titre de leurs activités d'assurances (l'épargne, la retraite, la santé, la prévoyance, la dépendance, …). Dans ces domaines de prédilection, les compagnies d'assurances devraient avoir des stratégies de conquête très ciblées. Les communautés virtuelles au sein desquelles les « seniors » sont de plus en plus nombreux (cf introduction) peuvent être l'occasion d'engager une relation responsable, sérieuse avec cette génération des « seniors » qui souhaite de plus en plus participer et donner son avis.

Ce sont également des thématiques sur lesquelles les assureurs, même s'ils ne sont pas directement des fournisseurs, peuvent être légitimes à initier des services d'accompagnement des projets de la vie (conseils alimentaires, sport et bien-être, loisirs, des services d'aide pour leurs petits enfants qui les préoccupent beaucoup), à lancer des réflexions, des débats (l'environnement, le commerce équitable, …).

Tous ces sujets ont du sens à être adressées dans des communautés virtuelles que l'assureur organiserait et qui seraient le point de convergence de l'ensemble des préoccupations et des recherches de solution pour les « seniors ». Ces derniers retrouveraient ainsi le lien social et le climat de confiance des villages (dont nous avons déjà parlé), ce qui leur confèrerait une certaine sécurité, protection et un remède à la solitude. Les communautés virtuelles sont pour ces générations, au même titre que la génération Y, un moyen pour (re)créer du lien social.

[82] Stratégies, *Les seniors consommateurs boulimiques sur le net*, mars 2011
[83] Crédoc, *Les seniors une cible délaissée*, Consommation et mode de vie N° 229, mai 2010

A titre d'illustration, nous pouvons citer deux exemples d'applications concrètes concernant des communautés virtuelles adressées aux « seniors » :

- la société d'assurances britannique British Insurance et l'agence de voyages Saga ont lancé en 2007 un réseau social en ligne dédié au plus de 50 ans, intitulé SagaZone[84]. Comme tout portail communautaire, SagaZone permet à ses membres de créer des profils, d'échanger avec des amis et de la famille, ainsi que de créer des groupes et de rejoindre des forums thématiques. Plusieurs activités sont proposées sur les thématiques du bien-être, des loisirs, de la santé, comme des astuces pour garder la forme, des informations sur les maladies, des forums de discussions sur le cholestérol ou le diabète. On y trouve également des thématiques plus ludiques comme des forums d'échanges de blagues ou de jeux, des partages d'événements sociaux (invitations repas, activités diverses, …). Ainsi que des forums répartis par centre d'intérêts : la santé et les loisirs nous l'avons dit, mais également les finances, les voyages, des conseils en tout genre, l'environnement, les relations, les sciences et la philosophie, l'histoire, le monde du travail. Enfin, y sont organisés des débats libres, sur la vie chère, le système de santé, …*Le site a enregistré plus de 13.000 membres alors qu'il était en phase de test pendant quatre mois. Le témoignage du membre le plus âgé, il s'agit d'une femme de 87 ans, est significatif : « Les réseaux communautaires, comme SagaZone, peuvent être une vraie bouée de sauvetage pour les personnes âgées qui se sentent parfois seules et exclues ».*

  L'intérêt pour l'entreprise d'assurances est d'acquérir de nouveaux prospects à équiper et à fidéliser dans la catégorie des « seniors » (très attractive en termes de besoins d'assurances).

  Pour l'agence de voyage, l'idée a paru évidente après qu'une étude leur ait montré que les « seniors » étaient de gros acheteurs sur Internet (étude pour le marché britannique). Dans cette étude, environ les trois quarts des 15.740 individus de plus de 50 ans interrogés avaient indiqué avoir acheté des billets d'avion en ligne, 60 % des billets pour diverses sorties et 50 % des billets de train. Des livres, produits électroniques, disques et autres biens de consommation ont également été achetés par cette tranche d'âge sur Internet.
- la compagnie d'assurances santé américaine Humana (plus de 11 millions de clients) a lancé « HumanaVille », un site communautaire destiné aux plus de 65 ans. Le site se

[84] Generation-nt, *SagaZone le réseau communautaire pour seniors arrive*, octobre 2007, www.generation-nt.com, En ligne

présente comme un média de sensibilisation et d'éducation à la santé et au bien-être. Il propose, à ce titre, différents contenus didactiques, sous la forme d'articles, de vidéos, de jeux... L'interactivité est également présente, à travers un espace de forum et une animation assurée par des représentants de la compagnie. Le plus original et étonnant est le format retenu : il s'agit d'un jeu social (« social game »[85]). Les différents thèmes sont déclinés en lieux du monde réel : clinique (pour les sujets de santé), centre de remise en forme (pour le bien-être), bibliothèque (pour consulter une collection d'articles)... En complément des forums (plus classiques), ce sont dans ces différents espaces que les participants peuvent interagir par « chat », entre eux ou avec les « guides » de Humana, via leurs avatars.

Recommandation n°11

Organiser les espaces de vie et les échanges, proposer des contenus et des services adaptés aux différents types de segmentation (marketing, communauté) et particulièrement pour le segment des « seniors » qui est sous-exploité et à fort potentiel.

2.3.2.2 Le regroupement en communauté

Le consommateur d'aujourd'hui est devenu plus exigeant, en quête d'expérience et à la recherche de choix en permanence[86]. Le regroupement en communauté et les nouvelles technologies offrent la possibilité d'accéder à ses besoins facilement et rapidement. Il cherche également à se regrouper au sein de ces communautés pour assouvir un besoin de participation personnalisée et d'interactivité né de la frustration due à l'anonymat de nos sociétés de masse (« la solitude est la contrepartie de la massification », théorie développée page 59).

Ce besoin de participation personnalisée et interactive est également teintée d'une recherche de considération et de satisfaction narcissique. En effet, le regroupement au sein des communautés virtuelles permet à certains individus, notamment les membres ayant un profil très participatif, de montrer une part de leur intimité, de démontrer une part de leur talent et de

[85] Définition jeu social : mini jeu accessible sur le web, Facebook ou les téléphone mobile dans lequel il est indispensable de solliciter un ami pour accélérer son évolution et gagner des bonus.
Source : Agence 1984 - conseil en marketing interactif, spécialisée dans le jeu social, *L'histoire des jeux sociaux*, http://agence1984.com/jeux-sociaux-et-social-game-definition, En ligne

[86] Antoine Levy, *Révolution numérique et nouveaux comportements de consommation : implication sur la politique produit*, European Research Project, 2000, page 49.

recevoir grâce à l'interactivité des retours valorisants. Ce peut être en tout cas l'objectif inconscient recherché.

Ces regroupements font apparaître de nouveaux comportements de consommation basés sur la recherche de « bons plans », d'entraide, de trucs et astuces. Dans ce registre, il est intéressant d'étudier l'émergence du mouvement nommé la consommation collaborative.

La consommation collaborative[87] est définie par Rachel Botsman et Roo Rogers, les auteurs de « What's mine is yours, the rise of collaborative consumption » *comme « le fait de prêter, louer, donner, échanger des objets via les technologies et les communautés de pairs. Les auteurs affirment d'ailleurs que cette pratique est en passe de devenir un mouvement qui va des places de marchés mondiales comme eBay ou Craiglist à des secteurs de niches comme le prêt entre particuliers (Zopa) ou les plates-formes de partage de voitures (Zipcar) ».*

Ces nouveaux comportements vont générer des besoins d'assurances spécifiques et peuvent constituer des opportunités à rechercher pour les groupes d'assurances. C'est ainsi qu'il est intéressant d'en connaître l'existence et les besoins sociologiques auxquels elle répond. En effet, les défenseurs de la consommation collaborative affirment que ce mouvement modifie les façons de faire des affaires et réinvente non seulement ce que les membres de ces communautés consomment mais également comment ils les consomment. La liste des communautés virtuelles permettant ce type d'échanges recouvre un grand nombre de thématiques :

- l'échange de maison avec HomeExchange,
- la location de chambre ou de canapés chez le particulier avec Airbnb et Couchsurfing,
- la location de parking en ville avec ParkAtMyHouse,
- la location de jardins avec Urban Garden Share ou Landshare,
- le prêt de matériels électroménagers avec Zilok,
- le prêt de produits culturels avec Swap,
- le prêt de vêtements avec ThredUP,
- l'échange de la production du jardin avec LePotiron,
- le partage de voitures avec Deways,
- le partage de compétence avec Teach Street ou Brooklyn Skill Share,
- le don d'objets usagés avec Kashless, FreeCycle, Ressourceries.

Pour les sociétés d'assurances, il peut être intéressant d'inclure ces nouvelles formes d'échanges dans la chaîne de valeur client et de proposer des services pratiques et « malins » en développant des partenariats avec ces communautés. Il sera également intéressant d'étudier

[87] Le Monde, *La montée de la consommation collaborative,* septembre 2010, www.lemonde.fr, En ligne

l'opportunité de créer une assurance spécifique visant à couvrir les risques liés au partage, au prêt ou à l'échange de biens.

3 UNE STRATEGIE INNOVANTE : L' « ASSURANCE COMMUNAUTAIRE »

3.1 LE CONTEXTE

3.1.1 Une politique d'innovation ambitieuse et maîtrisée

Les deux premières parties de ce travail ont permis d'expliquer les changements technologiques, sociologiques fortement impulsés par les réseaux sociaux en ligne et les évolutions dans les attentes des consommateurs en matière de relation aux marques et de comportements d'achats. Nous avons mis en évidence que ces changements représentent des risques importants, et auront de plus en plus, des répercussions importantes sur les modes de fonctionnement des entreprises en termes d'approche marketing, de conception des solutions de demain, de distribution et de culture. Compte tenu des caractéristiques propres au secteur de l'assurance et de son environnement de marché, nous avons développé au cours de la seconde partie, la thèse selon laquelle les entreprises d'assurances ne seraient pas épargnées par ces nombreux changements.

Au contraire pour répondre à ces évolutions et à ces défis, l'ensemble de l'industrie de l'assurance doit se préparer à initier des stratégies d'accompagnement qui viseront à optimiser la chaîne de valeur et le pilotage d'un modèle d'agilité. Pour cela, nous pensons que les compagnies d'assurances vont devoir engager (et s'engager) dans une politique d'innovation ambitieuse et maîtrisée.

La politique d'innovation proposée sera ambitieuse car :

- elle s'appuiera sur la création de synergie et de collaboration entre les acteurs de la chaîne de valeur client (les consommateurs, les experts en assurances et les distributeurs),
- elle va construire et installer une nouvelle forme de relation avec les consommateurs (clients et prospects) basée sur neuf piliers : la transparence, l'interactivité, l'immédiateté, la facilitation, l'engagement, la co-création, la collaboration, l'expérience et la confiance (« l'engagement marketing »),
- elle va nécessiter la préparation immédiate des styles de management d'équipe qui accompagneront ces changements,

Et la politique d'innovation proposée sera maîtrisée car :

- elle sera intégrée dans la culture de l'entreprise (les comportements humains) et dans l'organisation de l'entreprise (les systèmes de fonctionnement) de façon pragmatique et progressive en ayant soin de ne pas bouleverser brutalement les fondamentaux établis (les valeurs et la mission de la société d'assurances, la mutualisation et la sélection des risques, des processus industrialisés),
- elle sera approuvée et construite grâce à l'aboutissement de « petits succès » orchestrés dans une logique de laboratoire « in vivo » : la preuve par l'expérience et la création de valeur seront les guides de notre stratégie,
- elle ne sera pas structurée par de longues études mais pilotée sur l'atteinte de résultats « in vivo ».

L'objectif de cette troisième partie est de présenter le cadre de mise en œuvre pratique d'une stratégie permettant le déploiement des onze recommandations précédemment listées.

3.1.2 Les onze recommandations

La stratégie que nous proposons de mettre en œuvre doit se comprendre comme étant un cadre, une prise de conscience des leviers à activer et des moyens pour y parvenir, que chaque entreprise du secteur de l'assurance peut s'appliquer pour répondre aux évolutions, aux défis présents et en devenir.

Cette stratégie repose sur onze recommandations qui consistent à :

R1. Développer l'innovation stratégique dans les groupes d'assurances en favorisant la création participative au sein des communautés virtuelles,

R2. Créer un lien permanent entre l'assureur et les assurés en proposant des échanges experts, des conseils de proximité et des actions d'engagement au sein des communautés virtuelles,

R3. Utiliser les réseaux sociaux en ligne comme canal complémentaire de distribution des solutions d'assurances,

R4. Créer une nouvelle relation client (personnalisée, engageante) grâce à la mise en œuvre de plateformes relationnelles et de communautés de consommateurs au sein des entreprises d'assurances,

R5. Créer une plateforme communautaire sur Facebook en utilisant les fonctionnalités de « F-Commerce » (« commerce social ») dans un but essentiel d'acquisitions de flux et de données qualifiés,

R6. Faciliter le processus d'achat des solutions d'assurances en mettant en place des systèmes de notations et d'avis de consommateurs,

R7. Passer d'un lien contractuel (juridique) entre l'assureur et les assurés à un lien de confiance réciproque (« pacte social d'assurances ») en développant l'esprit d'engagement, de solidarité et de responsabilisation au sein des communautés virtuelles,

R8. Développer des synergies entre les acteurs internes et externes des compagnies d'assurances intervenant sur la chaîne de valeur client en favorisant l'interactivité, la collaboration et l'agilité,

R9. Créer une communauté virtuelle propriétaire impulsée par ses propres clients et mettre en œuvre les bonnes pratiques en termes d'animation, de segmentation et d'engagement,

R10. Intégrer dans le système d'informations des sociétés d'assurances des fonctionnalités du web sémantique et exploiter les données collectées par l'intermédiaire de la communauté virtuelle à des fins marketing et économique,

R11. Organiser les espaces de vie et les échanges, proposer des contenus et des services adaptés aux différents types de segmentation (marketing, communauté) et particulièrement pour le segment des « seniors » qui est sous-exploité et à fort potentiel.

La mise en œuvre de ces recommandations devra permettre d'apporter des réponses opérationnelles aux évolutions technologiques et sociologiques qui concourent :

- à développer de nouvelles habitudes de consommation chez les clients et les prospects,
- et à instaurer une nouvelle relation entre les groupes d'assurances et les consommateurs.

3.1.3 Les trois piliers de l'avenir stratégique de l'assurance

Par ailleurs, nous pensons que ces politiques d'accompagnement préconisées par l'intermédiaire de nos onze recommandations doivent être alignées plus globalement avec l'avenir stratégique de l'assurance[88].

Nous pensons en effet que l'avenir stratégique de l'assurance, ou les clés de différenciation stratégique pour le secteur de l'assurance, réside dans les trois piliers suivants :

1. La sélection du risque :
   - repérer les cibles à moindre risque,
   - mettre en évidence des facteurs discriminants,
   - capter ces clients dans des communautés virtuelles (pouvant aller jusqu'à développer des micro-mutuelles).

2. Le lien permanent entre les assurés et l'assureur :
   - animer des espaces d'échanges et de création de contenus contextualisés en fonction des centres d'intérêts des consommateurs,
   - faciliter la collaboration des consommateurs dans la création de valeur (amélioration des services clients, participation à des débats),
   - proposer des contenus réguliers de type conseils au quotidien, conférence avec des experts reconnus et organiser un dispositif de réponses aux questions de type « FAQ ».

3. L'innovation stratégique
   - concevoir les solutions de demain plutôt orientées services à valeur ajoutée et d'accompagnement des projets de la vie,
   - concevoir les offres d'assurances de demain plutôt orientées personnalisation,
   - réduire les coûts de distribution et les délais de prise en charge dans la résolution des sinistres.

[88] Réflexion issue de l'interview réalisée le 15 septembre 2011 avec Jean-Claude Seys, Fondateur, Vice-Président et Administrateur délégué de Covea, Président de l'Institut Diderot – fonds de dotation pour le développement de l'économie sociale.

3.2 LA CREATION DE « L'ASSURANCE COMMUNAUTAIRE »

3.2.1 Présentation

- **Définition liminaire :**

Il est possible de trouver deux autres définitions de ce concept qui ne sont pas en lien ou précisément conforme avec notre proposition.

Citons tout d'abord, « l'Assurance Communautaire » selon Generali avec la création de « Kontsurnous » qui reposait sur un principe de fonctionnement et sur un modèle économique inspirés de l'« Assurance peer to peer » (page 26). Cette forme d'assurance est définie de la façon suivante[89]: « *Auto-assurance » d'une communauté de personnes formée grâce à une plateforme Internet dont le rôle sera également de proposer une mécanique assurantielle, d'animer la communauté, de garantir les flux financiers et de co-construire des produits.* L'« auto-assurance » signifiant que des personnes décident de se regrouper sous forme d'une communauté pour s'assurer entre-eux. Cette expérience n'est pas représentative de ce que nous appelons « l'Assurance Communautaire » dans notre ouvrage.

Nous pouvons citer ensuite, « l'Assurance Communautaire » proposée par Jacques Mélitz dans le cadre des travaux de l'INSEE[90] et qui caractérise une assurance dont l'objet serait de couvrir les chocs touchant certains pays membres de l'Union Européenne par rapport aux autres et ainsi d'assurer le bon fonctionnement d'une union monétaire européenne. Il ne s'agit bien évidemment pas d'une définition en lien avec notre sujet.

Après avoir apporté ces précisions préalables, cherchons à définir notre concept. L'« Assurance Communautaire » telle que nous le proposons n'est pas la naissance d'une structure d'assurances différente des entreprises d'assurances. En effet, notre proposition ne suppose pas la création d'une structure de société d'assurances. Elle ne suppose donc pas d'impact direct en termes de statuts juridiques et comptables, ni sur la réglementation prudentielle et les dispositions relatives à la solvabilité des compagnies d'assurances.

En effet, l'« Assurance Communautaire » est une appellation « marketing » qui symbolise la mise en œuvre d'une stratégie basée sur l'utilisation et les pratiques des réseaux sociaux en ligne. Elle est proposée pour faire évoluer la manière de concevoir, de distribuer, de gérer l'assurance dans un modèle reposant sur la collaboration, l'interactivité et l'agilité. Il s'agit de

[89] Jean-Philippe Lavergne, Djamel Souami, Michaël de Toldi, *Et si les gens s'assuraient directement entre-eux ! L'assurance peer to peer*, CHEA, Novembre 2009, www.enass.fr, En ligne
[90] Jacques Mélitz, *Faut-il une assurance communautaire contre les différences de conjoncture ?*, Economie et Statistique, 1993, www.insee.fr, En ligne

positionner les groupes d'assurances dans l'espace interactif des réseaux sociaux en ligne et des communautés virtuelles pour occuper de nouveaux marchés en création et répondre aux attentes des consommateurs. Ces nouveaux marchés en création s'entendent sous l'angle des évolutions des habitudes de relation avec les marques et des habitudes de consommation qui se propagent avec l'usage des communautés virtuelles. Ces nouveaux marchés en création s'entendent également sous l'angle des pratiques du « commerce social » qui représente la nouvelle ère du e-commerce. Enfin, ces nouveaux marchés en création peuvent être l'émergence de nouveaux modèles d'offres d'assurances tels que l'« Assurance peer to peer » ou encore, l'émergence de nouveaux acteurs innovants (pages 65-66).

Cette stratégie s'intègre dans le modèle classique des entreprises d'assurances en tant que canal de communication, de contact, de relation et de distribution complémentaires aux canaux existants. Elle ne vise pas à remplacer les structures et les modèles industrialisés solidement mis en place et qu'il faut préserver. Elle doit être envisagée par les sociétés d'assurances comme une voie complémentaire pour gagner en agilité (capacité à innover, à expérimenter et à généraliser) et en proximité (capacité à écouter, à prendre en charge et à prévoir).

Mais il ne s'agit pas non plus, et nous l'expliquerons, d'une intégration simple, immédiate et anodine pour les compagnies d'assurances. Au contraire, cette stratégie implique de nombreux changements sur le plan de :

- la culture d'entreprise,
- des comportements des managers et des collaborateurs,
- des fonctions métiers de l'entreprise telles que le marketing, la relation client, la distribution, les produits et l'actuariat,
- des fonctions supports telles que les ressources humaines, l'informatique, le contrôle de gestion,
- des processus transverses tels que l'innovation, la conception des solutions d'assurances.

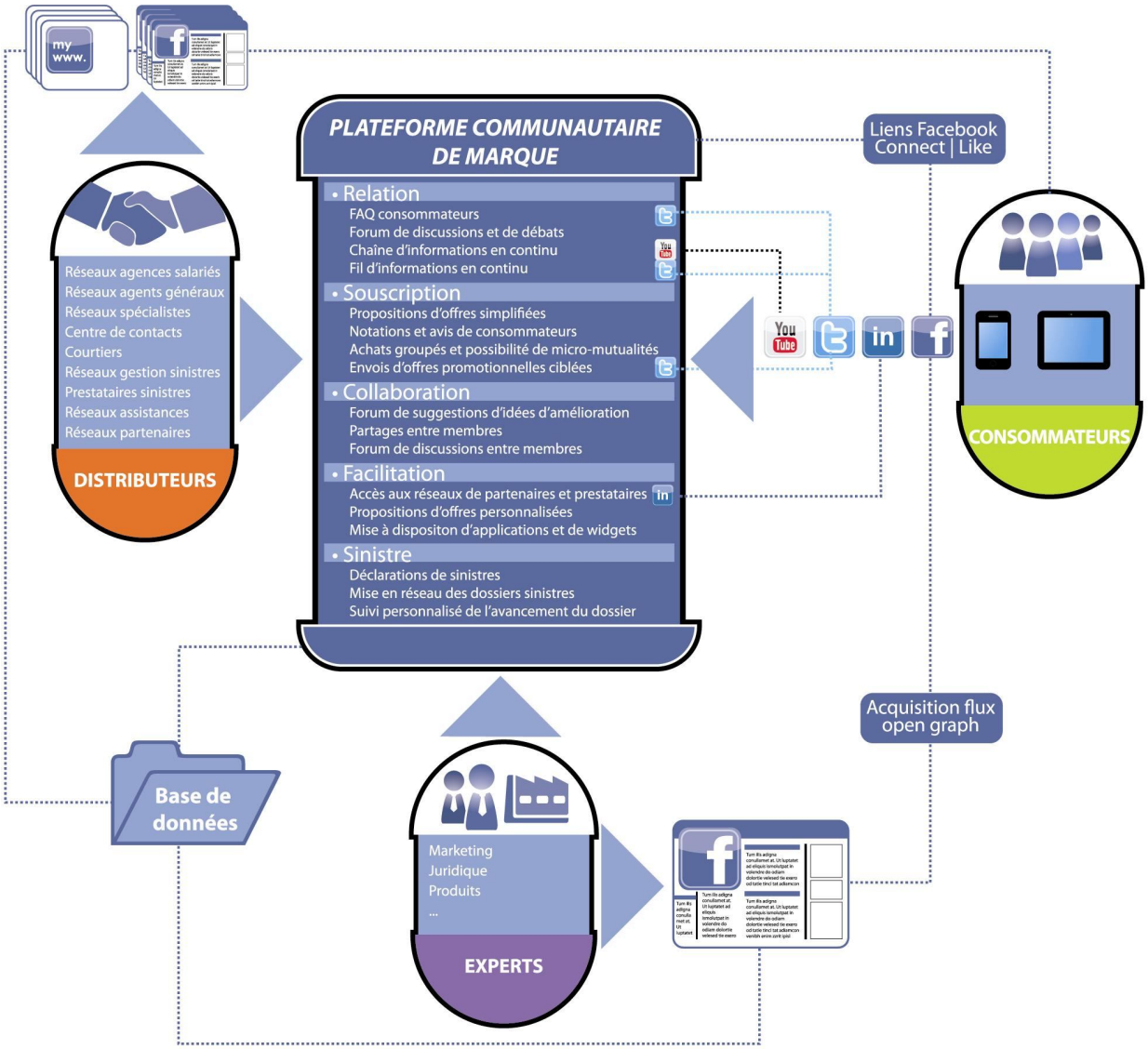
Principe :

L' « Assurance Communautaire » vise à mettre en œuvre les principales recommandations proposées dans les deux premières parties et qui s'appuient sur :

- les évolutions constatées et futures de la société, de leurs conséquences sur les comportements des consommateurs et leurs nouvelles attentes vis-à-vis des marques,
- les enseignements du diagnostic du secteur de l'assurance face à ces nouveaux défis (S.W.O.T., page 67),
- les stratégies et les meilleures pratiques (non exhaustives, tous secteurs d'activités confondus) issues d'expérimentations en cours sur les réseaux sociaux en ligne en matière d'innovation, de relation client et de commercialisation.

La figure présentée ci-dessous schématise le système d'informations dit « communautaire » qui articule les échanges et les contributions des acteurs de la « chaîne de valeur Assurance » (les consommateurs, les distributeurs et les experts en assurances). Il organise la mise en œuvre des services de création de valeur autour de la relation client, la souscription, les sinistres, la facilitation et la collaboration.

Figure 8 : Description schématique de « l'Assurance Communautaire »



NB : Nous avons adopté là une définition plus large que ce qui est usuellement admis pour distributeur.

3.2.2 La plateforme communautaire de marque

La première communauté virtuelle, au cœur de notre stratégie, est à créer au sein d'une plateforme communautaire de marque. Il s'agit d'une communauté créée et animée par l'entreprise elle-même. Dans notre exemple, la communauté de marque signifie également que les membres seront prioritairement recrutés au sein des propres clients de l'entreprise d'assurances. Capitalisant sur les ressorts affinitaires et captifs de la marque, il est recommandé de créer sa propre plateforme communautaire en s'adressant particulièrement et naturellement à

ses clients. La communauté accueillera ensuite et progressivement de nouveaux membres en s'adressant aux consommateurs au sens large.

Une étude récente a référencé cinq familles de plateformes communautaires de marques[91] :

- les plateformes citoyennes,
- les communautés d'entraide,
- les laboratoires de co-création,
- les réseaux d'utilisateurs,
- les services d'expertise et d'accompagnement.

La plateforme communautaire de marque que nous proposons s'inscrira principalement dans les catégories suivantes :

- les services d'expertise et d'accompagnement,
- les laboratoires de co-création.

3.2.2.1 Les acteurs de la plateforme communautaire

Suivant la recommandation (R8) formulée dans la deuxième partie, le principe de l'« Assurance Communautaire » vise à créer et à faciliter les échanges, les interconnexions entre les différents acteurs parties prenantes du processus d'assurances et agissant sur la chaîne de valeur client.

Nous avons à maintes reprises dans notre réflexion fait référence à cette notion de chaîne de valeur client, il convient dans ce paragraphe de rappeler tout d'abord que le concept de chaîne de valeur a été introduit par Michael E. Porter dans son ouvrage « L'avantage concurrentiel » (1986)[92]. *La chaîne de valeur consiste à identifier les différentes activités de l'entreprise puis les décomposer jusqu'au niveau des opérations élémentaires. Chacune des opérations participe à la création de valeur pour l'entreprise, et donc à la génération de marge.*

La chaîne de valeur client est structurée en trois grands processus métiers, regroupant chacun l'ensemble des activités qui contribuent en interaction avec le client à générer de la valeur pour ce dernier, et donc, de la marge pour l'entreprise.

- le processus de marketing relationnel ou participatif

[91] Spintank, *Livre blanc – Plateformes communautaires de marques et stratégies de communication en ligne*, 2011, page 6
[92] Association Française de la Relation Client, *Améliorer la performance de la chaîne de valeur client*, 21 janvier 2011, pages 5 & 6

- le processus de vente et de distribution
- le processus de service clients

Figure 9 : La chaîne de valeur client

Il convient d'identifier les différents acteurs qui interagissent sur cette chaîne de valeur client :

- les consommateurs, eux-mêmes : qu'ils soient clients ou prospects agissent sur l'ensemble de cette chaîne de valeur puisque toutes les activités doivent être orientées et au service des consommateurs.
- les experts en assurances : ils jouent un rôle important sur chacun de ces processus. Ce sont des collaborateurs de la société d'assurances provenant des fonctions marketing, produits, juridique, actuariat, … Ils sont les garants de l'expertise et de la cohérence des informations données aux consommateurs.
- les distributeurs qu'ils soient internes ou externes : ce sont l'ensemble des réseaux de vente, de relation client et de gestion des sinistres qui interviennent « sur le terrain » auprès des consommateurs. Ils sont les représentants de la marque et les acteurs de la qualité de service.

Intéressons-nous maintenant au regroupement de ces acteurs au sein d'une communauté virtuelle. En effet, notre stratégie de l'« Assurance Communautaire » repose sur la mise en réseau de ces acteurs, au service de la création de valeur (qualité des services, qualité de la relation) pour les consommateurs et de la création de valeur pour la compagnie d'assurances (croissance, rentabilité).

La communauté virtuelle, formalisée au sein d'une plateforme communautaire de marque, doit être structurée et hiérarchisée. Pour cela, nous allons identifier et organiser les membres de la communauté.

Chaque population de membres est regroupée dans des sous-communautés (communauté-fille) qui sont connectées entre-elles et au sein de la communauté d'assurances (communauté-mère). Ces communautés interagissent selon des règles d'habilitation et des règles du jeu préalablement définies. Comme nous l'avons déjà signalé, le succès d'une communauté virtuelle est contraint par le respect des règles du jeu et ce, par chacun des acteurs. Les représentants de

l'entreprise d'assurances (les experts et les distributeurs) doivent respecter les règles du jeu génériques d'une communauté virtuelle qui consistent à partager, échanger des contenus de valeur pour les individus de la communauté en toute transparence, avec expertise, avec immédiateté et en faisant preuve d'engagement. Le respect de ces règles permettant ensuite de générer de la confiance réciproque, de la légitimité pour l'assureur et de la fidélité pour les assurés.

En contrepartie, la société d'assurances doit organiser sa communauté pour définir une structure d'échanges établie en sous-communautés et catégorisée en profil d'utilisateurs. La communauté doit être hiérarchisée (public, privée, partiellement public, …) pour assurer le bon niveau de conversation entre les sous-communautés et les membres. Enfin, l'assureur doit organiser sa communauté pour créer des animations personnalisées en fonction des intérêts des sous-communautés, des membres et pour collecter de l'information qualifiée. Cette structuration, cette hiérarchisation des contenus et des échanges dans la communauté virtuelle doivent donc être prises en charge par l'assureur dans son rôle d'organisateur et ces règles doivent être comprises par les membres.

La première sous-communauté est donc celle des consommateurs. Elle est, elle-même, structurée en deux catégories, les clients et les prospects. Dans notre cas d'étude, la plateforme communautaire est prioritairement adressée aux clients de la compagnie d'assurances et est proposée en accès privilégié. Comme nous l'avons préalablement signalé, un autre facteur clé de succès, de monétisation et de pérennité d'une communauté virtuelle est la masse des utilisateurs et la fréquence des utilisations. Il est naturellement conseillé de capitaliser sur son propre portefeuille de clients pour créer rapidement une masse importante d'utilisateurs et pour proposer des contenus de valeur en toute légitimité. A l'ouverture de la plateforme, l'intérêt pour adhérer à la communauté sera suscité par l'intermédiaire d'une communication ciblée, de type événementielle, invitant le client à rejoindre la communauté en accès privilégié. Dans cette approche communautaire, les clients seront invités à entrer dans un univers de partage et de collaboration, entre-eux, et avec leur assureur. De premier abord, il faut que les clients perçoivent concrètement les avantages personnels qu'ils pourront retirer de cette expérience. C'est pourquoi, la nécessité d'établir et de gérer une segmentation est primordiale dans l'animation d'une communauté virtuelle.

Nous utiliserons les segmentations dites marketing, comme par exemple les familles, les « seniors », les professionnels, … pour cibler, dès la prise de contact, les bons messages et l'univers d'entrée dans la communauté. Le fil de notre pensée stratégique étant de positionner toujours et le plus souvent, la création de valeur pour le client. C'est ainsi par exemple, que le

groupe d'assurances contactera par email les clients appartenant au segment « famille » et proposera de rejoindre la communauté pour disposer de conseils, de solutions d'accompagnement des projets de la vie (la naissance, l'éducation des enfants, la santé, …). De la même manière, les clients appartenant au segment « senior » seront invités à rejoindre un espace d'échanges et de débats conçus pour eux, avec des services pratiques, des chats en ligne avec des experts pour bien préparer le moment de la retraite, …

La seconde sous-communauté est celle des experts en assurances. L'entreprise d'assurances doit réfléchir précisément à la détection et à l'animation des collaborateurs experts de l'entreprise qui vont intégrer la communauté. Il ne s'agit pas d'ouvrir l'accès à la communauté d'assurances pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, ce qui poserait des problèmes de maîtrise du discours, de compétences, de cohérence des interventions, … Mais il s'agit plus probablement, de sélectionner un groupe restreint de collaborateurs avertis et compétents dont les principales caractéristiques seront :

- un très bon niveau d'expertise technique dans son domaine de prédilection : le marketing, les produits, le juridique, … car les réseaux sociaux en ligne ou les communautés virtuelles, c'est le règne de l'écrit. Il faut être meilleur que par téléphone.
- qualité d'écoute et de dialogue : ce sont des qualités indispensables pour tous conseillers en contact avec la clientèle mais il est vraiment indispensable d'aimer converser avec les gens, de ne pas compter son temps dans les communautés virtuelles.
- une appétence pour les usages des technologies 2.0 : des collaborateurs qui utilisent ces technologies dans leur sphère privée, qui ont une activité numérique avancée seront précieux lorsqu'il s'agit de passer à une présence active.
- un bon niveau de communication et d'analyse[93] : il faut que les collaborateurs experts en assurances qui interagissent avec les clients puissent analyser très finement et rapidement une situation donnée afin de prendre la bonne décision. « est-ce que je réponds ou bien je laisse la communauté le faire ? », « est-ce que je m'engage dans une démarche d'échanges multiples ? ». Ce sont les compétences attendues d'un « community manager » qui anime une communauté virtuelle. Nous pensons que tout collaborateur d'une entreprise qui prend la parole dans une communauté de marque doit posséder ces qualités, aujourd'hui réservées aux « community managers ».

[93] Blog URM, *Cycle Social Relation Client #3 : interview du Directeur de la Relation Client 2.0 (Orange),* http://urmachtrelationshipmanagement.wordpress.com, En ligne

Il existe plusieurs manières de sélectionner ces collaborateurs :

- soit la société d'assurances dispose déjà d'un réseau social en ligne d'entreprise et dans ce cas, il est possible, en relation avec la Direction des Ressources Humaines de cibler les profils de collaborateurs les plus à l'aise avec la technologie et qui détiennent les qualités listées précédemment,
- soit la compagnie d'assurances ne dispose pas d'un réseau social en ligne d'entreprise (ce qui représente la majorité des situations d'aujourd'hui) et dans ce cas, il faut procéder classiquement par entretien d'embauche et par test en relation avec la Direction des Ressources Humaines.

La troisième sous-communauté est celle des distributeurs d'assurances. Le groupe d'assurances doit avoir la même logique et la même rigueur dans la sélection des collaborateurs qui vont interagir dans la communauté. Même si à terme, il sera possible d'envisager un nombre important de conseillers, de vendeurs ou de gestionnaires de sinistres connectés avec les clients au sein de la communauté virtuelle, ce n'est pas la cible pour un démarrage et pour plusieurs années de montée en compétence sur ce nouveau média. En effet, nous avons vu que des aptitudes spécifiques étaient attendues et qu'il était surtout primordial de conserver, en tout cas dans les premiers temps, une équipe à taille humaine pour conserver la maîtrise des contenus délivrés par l'assureur et la qualité des informations données. Pour un démarrage, il est conseillé de recruter (en interne et en externe) des « Web Conseillers » et de monter des plateformes de relation client spécifiquement formées, équipées et managées pour ce type de service.

En conclusion, les sous-communautés énumérées sont organisées et connectées au sein de la plateforme communautaire pour interagir sur les processus de la chaîne de valeur client. La plateforme communautaire de marque, qui est au cœur de notre concept de l'« Assurance Communautaire », favorisera l'action sur :

- le processus de marketing relationnel : en offrant aux clients des avantages visant à encourager leur fidélité, en engageant des conversations entre les membres assurés et les membres assureurs, en collaborant à la création de valeur pour améliorer les services,
- le processus de vente et distribution : en proposant aux clients des services et des offres personnalisées, en facilitant la prise de décision dans l'acte d'achat, en favorisant la recommandation et le parrainage par les clients des offres et des services de l'assureur,
- le processus de service clients : en assurant une relation de proximité haut de gamme, en prônant l'amélioration continue des services aux clients, en créant des synergies sur les ressources de l'assureur pour trouver des solutions rapides et adaptées.

3.2.2.2 Les services offerts par la plateforme communautaire

La plateforme communautaire de marque permet à l'entreprise d'assurances de se positionner comme référent ou comme « ange gardien des populations » auprès des consommateurs qui sont de plus en plus en attente d'informations et de conseils experts en matière d'assurances. Dans cette démarche, la société d'assurances propose à ses clients de rencontrer des individus partageant leurs préoccupations et se place comme figure de référence sur un enjeu d'accès à l'expertise.

L'intérêt pour la compagnie d'assurances est d'engager une récurrence de contacts et d'interactivité avec ses clients. En s'appuyant sur cette récurrence de flux et sur les services que nous allons ensuite développer, l'assureur cherchera ainsi à servir les trois objectifs stratégiques déjà évoqués.

L'intérêt pour les consommateurs membres de la communauté est de disposer d'un nouvel espace de dialogue et d'expertise traitant de la matière assurance. Les consommateurs peuvent disposer d'informations provenant des autres membres, partager des avis pour affiner leur décision d'achat, engager des conversations de qualité avec leur assureur, trouver des conseils et des solutions adaptés au sein de la communauté, participer à l'amélioration des services offerts par l'assureur.

Les différents services proposés par la plateforme communautaire de marque sont organisés dans cinq familles :

- **La Relation Client :**

1. Une « Foire Aux Questions » (« FAQ ») en ligne

Les clients et les prospects membres de la communauté sont invités à poser leurs questions dans une rubrique de type « FAQ » avec réponse immédiate en ligne. Des membres de la communauté (experts, conseillers commerciaux ou gestionnaires) sont en ligne pour répondre avec précision et clarté aux questions des consommateurs. La « FAQ » est sous la responsabilité matricielle du service Satisfaction Client qui répond directement à certaines questions et supervisent les réponses données par les autres intervenants membres de la communauté. Les membres consommateurs peuvent également directement répondre aux questions posées. Dans ce cas, le service Satisfaction Client valorise la qualité des réponses données ou apportent des compléments d'informations.

La « FAQ » est répertoriée par univers (santé, auto, habitation, prévoyance, épargne, …) afin d'organiser les thématiques et de prévoir la participation des experts.

Des fonctionnalités dites « sociales » sont positionnées dans la « FAQ » pour impliquer les membres et leur faciliter les potentialités de partage :

- un compteur pour dénombrer en temps réel le nombre de participants,
- le bouton « Like » de Facebook qui permet aux membres de « poster » sur leur page Facebook la réponse apportée et ainsi donner la visibilité à leurs réseaux Facebook,
- des boutons de partage vers les réseaux Facebook, Twitter, Google+ ou tout simplement par email.

L'assureur doit être extrêmement vigilant et rigoureux par rapport au niveau d'expertise et de précision apportée dans les réponses. Cette rigueur dans la qualité des réponses lui permet ensuite de faciliter les initiatives de recommandations. Dans tous les cas, l'assureur propose à ses membres de « poster » des commentaires sur les réponses et dans certains cas de recommander des articles. En effet, par exemple pour le compte de la clientèle professionnelle : un article de loi ou lié à la profession peut être apporté en réponse à une question. Le client peut ensuite recommander cet article à l'un de ses collègues professionnels.

2. Un forum de discussions et de débats en ligne

Le groupe d'assurances propose des forums de discussions et de débats avec la participation de spécialistes reconnus dans leur discipline. Ces discussions et ces débats sont étudiés pour apporter des contenus de valeur sur des thèmes bien précis (la santé, la sécurité-prévention, la crise financière et l'épargne, …). Les sujets débattus doivent donc être utiles pour les consommateurs, soit en leur apportant des connaissances pointues ou des conseils avisés, soit en répondant favorablement à des demandes exprimées par les membres (sous forme de suggestions d'idées et de votes par exemple). Les sujets doivent également être étudiés par l'assureur pour intéresser et toucher une cible de clients ou de prospects précise. Les membres qui participent à ces forums doivent se sentir privilégiés, valorisés par cette expérience. L'accès à ces forums événementiels avec l'intervention de spécialistes reconnus doit notamment être organisé par l'intermédiaire d'une communication ciblée (utilisation en priorité du canal de communication Twitter quand les membres ont un compte puis, les emails, les sms, …). Les membres sont ainsi invités personnellement et exclusivement à rejoindre l'événement. Les comptes rendu de ces débats sont systématiquement produits et proposé en téléchargement dans l'espace client du membre.

Pour proposer une relation client haut de gamme, il est indispensable de s'appuyer sur des membres qui peuvent être des ambassadeurs pour la marque. En effet, il s'agit d'inviter en exclusivité les membres qui sont référencés comme des « leaders » par rapport à leur niveau de

multi-équipement, à leur niveau d'engagement avec la marque, à leur exemplarité dans leur comportement face aux risques. L'utilisation des membres « leaders » servira à donner une dynamique aux échanges, à donner une bonne image grâce à leur connaissance de l'assurance.

3. Une chaîne d'informations et un fil d'informations en continu

La plateforme communautaire de marque est une « vitrine » dont le pouvoir de visibilité et de propagation de l'information peut être très intéressant pour une société d'assurances. Elle doit être utilisée pour diffuser de manière dynamique de l'information pertinente et attractive vers les membres consommateurs. Pour cela, nous préconisons tout d'abord d'utiliser le média vidéo pour diffuser une chaîne d'informations en continu, directement depuis la plateforme. De façon ponctuelle, une sélection des émissions, des clips, des reportages qui parlent de la marque, de ses valeurs, de ses actions pour la communauté pourra être diffusée sur YouTube.

La chaîne d'informations proposera de diffuser en continu :

- des émissions telles que : les meilleurs moments des débats faisant intervenir des spécialistes reconnus, des experts de l'entreprise et des membres de la communauté (les « leaders » par exemple), des initiatives de l'entreprise sur des thématiques précises (participation à des actions de prévention routière, des actions pour le développement durable, des actions pour le handicap, …),
- des clips mettant en scène des membres clients de la communauté qui souhaitent témoigner de leur expérience, des salariés de l'entreprise qui parlent des valeurs de l'entreprise, des cadres dirigeants qui commentent une initiative de la communauté ou qui exposent les principes de la mission de la compagnie d'assurances, …
- des reportages qui présentent des retours d'expériences en matière d'accompagnement des professionnels PME/artisans, des initiatives de l'entreprise en matière de sponsoring d'événements sportifs ou de causes humanitaires, …

La chaîne d'informations a un objectif principal de notoriété et de maîtrise de l'information. Elle sert à diffuser une information sur l'entreprise, ses salariés, ses clients, ses actions de manière maîtrisée, mise en scène et sous la responsabilité du service de communication du groupe d'assurances.

- l'intérêt de diffuser ces informations en continu est de proposer aux membres de la communauté un contenu massif, actualisé, de qualité et représentatif de la dynamique de l'entreprise d'assurances. Nous proposons également de diffuser ces vidéos dans les agences ou autres points de vente physiques, ce qui pourrait renforcer l'esprit de

proximité avec les clients et vivre l'esprit de la communauté dans les agences physiques,

- l'intérêt de diffuser des contenus d'informations sélectionnés dans le programme de la chaîne d'informations sur YouTube est de profiter de l'effet de viralité et de recommandations du média.

En conclusion de ce développement, la plateforme communautaire propose à ses membres depuis leur espace client de télécharger ces vidéos et également un fil d'informations en continu sur Twitter. Ce fil d'informations est segmenté en deux actions principales :

- le fil d'informations généraliste donne des informations à toutes les personnes possédant un compte Twitter et qui suivent le fil Twitter de la société d'assurances. Les informations correspondent à des moments forts de la vie de l'entreprise (une nouvelle offre, l'annonce d'un taux d'épargne en « assurance Vie », …) ou des événements majeurs sur le marché de l'assurance et la société.
- le fil d'informations ciblé donne des informations à des membres de la communauté possédant un compte Twitter. Dans ce cas, la compagnie d'assurances souhaite communiquer directement avec des segments de sa clientèle ou vers tous les clients possédant un compte Twitter. Les informations communiquées peuvent être de l'ordre d'une offre promotionnelle, d'un événement organisé par la compagnie, d'un contenu déposé dans la communauté qui correspond à leurs centres d'intérêts, …

La Souscription :

1. <u>Des offres simplifiées et encadrées par le « pacte social d'assurances »</u>

L'engagement, porté ici, est de proposer aux membres consommateurs une présentation et une formulation des offres d'assurances simplifiées au maximum. Cette simplification ne doit bien évidemment pas être effectuée au détriment du devoir d'informations de l'assureur et de la réglementation en matière de commercialisation des contrats d'assurances. Au contraire, la simplification doit s'opérer au bénéfice d'un niveau nécessaire et suffisant d'informations du consommateur pour une bonne compréhension des niveaux de garanties offerts par le contrat, des principales exclusions et du prix.

L'intérêt pour l'entreprise d'assurances de s'engager dans cette forme de transparence et de clarté est de répondre favorablement aux attentes des consommateurs. Notamment pour satisfaire les nouvelles générations dont l'exigence, sur la compréhension des offres et la compréhension de leur valeur (le rapport qualité/prix), est un critère essentiel dans la décision d'achat (page 94). L'enseignement principal à retenir pour améliorer la lisibilité et la

compréhension des offres est le pragmatisme. En effet, les consommateurs cherchent à être de plus en plus responsables et bien informés, c'est pourquoi ils recherchent des informations précises, claires qu'ils n'hésitent pas à comparer, et à prendre l'avis d'autres consommateurs.

La plateforme communautaire doit donc respecter cette règle du jeu sous peine de créer des irritants néfastes pour la pérennité de la communauté. Nous proposons donc de limiter la présentation des offres d'assurances toutes branches confondus à l'inventaire des garanties dans un langage accessible en supprimant tous les jargons assurantiels que nous connaissons par exemple dans la présentation des garanties santé (100% BR, 200% BR + 275 €, …). Le vocabulaire utilisé n'est d'ailleurs pas systématiquement le même d'un assureur à l'autre. C'est pourquoi, les courtiers en assurances et notamment les comparateurs en assurances rencontrent un franc succès, ils cherchent à offrir ce service de simplification et de facilitation que les assureurs n'offrent pas suffisamment aujourd'hui.

Pour optimiser la compréhension des offres, les formules proposées par l'assureur doivent être facilement comparables en un coup d'œil avec possibilité de lire en intégralité la liste des garanties. Le consommateur doit également pouvoir sélectionner les niveaux de garanties qu'ils souhaitent comparer. Il est possible (mais à évaluer en termes de risque) de proposer un comparateur des offres offertes par l'assureur par rapport aux principaux autres assureurs. Dans le cas où l'assureur choisirait cette voie, il est primordial de respecter la transparence et l'impartialité dans le comparatif, c'est-à-dire que la société d'assurances ne doit pas succomber à la tentation de ne présenter que les assureurs moins bien positionnés en termes de tarifs ou de garanties. La formulation des garanties doit être épurée et affranchie de tout jargon pour reprendre l'exemple de la santé la présentation des pourcentages de remboursement suffit (soit par exemple, Généralistes-Spécialistes 100%).

Nous avons présenté dans la deuxième partie le concept de « pacte social d'assurances » (page 63). Ce pacte social n'est pas une alternative au contrat d'assurances, il s'agit d'un nouveau cadre de relation et d'engagement réciproque entre la compagnie d'assurances et sa communauté d'assurés. L'objectif recherché est de positionner en regard de la relation contractuelle une convention plus relationnelle, moins juridique et procédurière, entre les deux parties. Il serait proposé à la communauté de consommateurs pour renforcer l'effort de compréhension et pour instituer un code d'éthique et de déontologie dans le traitement de la relation.

La plateforme communautaire de marque est un espace de relation assuré/assureur propice pour développer ce type de convention. Il s'agit concrètement de faire un effort de pédagogie en présentant le fonctionnement de l'entreprise dans ses grandes masses (le montant des primes

d'assurances, la part réservée aux provisions et leur utilité, la part consacrée aux règlements des sinistres, la part consacrée aux frais de fonctionnement et aux investissements). Les consommateurs pourront ainsi mieux comprendre le fonctionnement du groupe d'assurances, son rôle vis-à-vis de la communauté ou de la mutualité, sa responsabilité dans le respect des engagements pour assurer la protection des assurés et pour pérenniser l'entreprise. Ce pacte sera aussi l'occasion de positionner clairement les droits et les devoirs de chacun dans la relation qui les unit. Dans les faits par exemple, l'assureur pourra récompenser le bon comportement passé de ses assurés en dérogeant à certaines applications purement juridiques du contrat lors de la survenance d'un sinistre et ainsi miser sur la confiance dans la durée. Pour sensibiliser la communauté sur ses devoirs, il sera possible par exemple d'agir sur l'aspect « social » de la plateforme en aidant les assurés à identifier l'impact de leurs comportements sur la mutualité. En effet, nous pouvons illustrer notre propos en imaginant que la plateforme propose des statistiques en nombre de sinistres survenus par trimestre, en montant estimé de règlement (application pour les « assurances IARD » et les « assurances de personnes en Santé »). Les membres experts et consommateurs de la communauté seront invités à laisser des commentaires sur ces chiffres globaux pour rappeler, par exemple, les bons réflexes à avoir en matière de prévention ou tout simplement pour expliquer les évolutions.

Cette innovation dans la participation des membres de la communauté à la lecture des résultats et leurs incidences peut avoir un effet positif sur l'engagement, sur la responsabilité des assurés. La participation des membres « leaders » dans ce dispositif doit être envisagée et facilitée pour y donner un sens vertueux et faire en sorte de limiter les contributions négatives. Ce dispositif est à tester pour en éprouver les réels effets positifs mais des perspectives d'exploitation peuvent être intéressantes pour l'assureur :

- faciliter l'explication et la compréhension des hausses tarifaires auprès des clients,
- motiver les assurés pour un ajustement des primes à la baisse suite à l'analyse des résultats de fin d'année,
- identifier les membres « leaders » pour les récompenser et leur donner un rôle.

Une petite communauté de clients peut être sélectionnée pour mener un test « in vivo » et ainsi construire le bon dispositif, vérifier la pertinence du « pacte social d'assurances » et les conditions d'une généralisation progressive à l'ensemble de la communauté. Dans ce registre et à titre d'illustration, nous pouvons citer une expérimentation menée début 2011 par l'assureur allemand Gothaer. Ce dernier a choisi une liste de sinistres, a décrit les conditions dans lesquels ils ont eu lieu et a appelé la communauté de clients à s'exprimer sur la question suivante : « est-ce que vous auriez indemnisé ces sinistres ? ».

2. Des notations et des avis de consommateurs

Les fonctionnalités de notations et d'avis de consommateurs par l'intermédiaire de zones de commentaires peuvent être envisagées à chaque fois que possible. Ces fonctionnalités renforcent le caractère « social » de la plateforme communautaire de marque, elles permettent aux consommateurs d'investir concrètement l'espace. L'initiative proposée ainsi par l'entreprise d'assurances donne la possibilité aux consommateurs de partager le pouvoir d'influence, en tout cas, de donner la parole aux consommateurs. Il s'agit d'un geste fort de la marque, et essentiel pour la réussite d'une expérience dans les communautés virtuelles et dans le « commerce social ».

Concrètement, ces fonctionnalités de type notations avec des étoiles comme nous pouvons le voir chez Amazon (une référence en matière de « commerce social ») ou chez la MACSF avec possibilité de commenter les notations, de donner son avis sur un produit, sur une expérience client, sont très utilisées et appréciées par les consommateurs. Les consommateurs doivent avoir aussi la possibilité de partager ces commentaires avec les réseaux sociaux en ligne externes de type Facebook ou Google+.

3. Des achats groupés et des offres à la demande

S'inspirant de l'exemple des agents généraux Dauphin avec Groupon et la pratique du « group buying » (page 43), la plateforme communautaire de marque peut proposer aux membres consommateurs de lancer un appel à ses propres réseaux sociaux en ligne (Facebook, Twitter, Google+, Viadeo, LinkedIn) pour souscrire une solution d'assurances en groupe. Au départ, le client ou le prospect a reçu une proposition d'assurances de la part de son conseiller en clientèle (quel que soit le mode de distribution). Le principe proposé est que le client devienne un ambassadeur de la marque et agisse en pourvoyeur de nouveaux prospects (acquisition de leads) pour souscrire à cette offre. Le client « ambassadeur » utilisera, dans ce cas, des fonctionnalités de recommandations ou de partage d'achats (bouton « like » ou « share » avec un commentaire de recommandations).

L'intérêt pour le client « ambassadeur » et chaque nouveau client sera de bénéficier de tarifs avantageux rendus possibles par l'effet de groupe. Le service proposé pour les assurés est dans ce cas d'utiliser le regroupement selon un modèle « centrale d'achat » où l'objectif recherché est l'optimisation du budget d'assurances.

L'intérêt pour l'assureur est bien évidemment d'augmenter son chiffre d'affaires, son nombre de clients et son taux de multi-équipements. Chaque nouveau prospect intéressé par

l'offre devra remplir un formulaire de demande et sera étudié par l'assureur avant acceptation. Pour fixer le tarif, l'opération doit être limitée dans le temps. C'est pourquoi, le client « ambassadeur » disposera d'un délai (par exemple, 1 mois) pour affiner son tarif à la baisse en augmentant le nombre de souscripteurs.

La rubrique « souscription » de la plateforme communautaire propose à ses membres de rencontrer un conseiller en assurances par l'intermédiaire d'un « chat » en ligne (immédiateté et interaction), ou bien tout simplement d'un rendez-vous en agence, et d'étudier les possibilités d'améliorer le rapport qualité/prix des solutions d'assurances. Il s'agit de réaliser un véritable service de conseil au quotidien pour trouver la meilleure solution d'assurances dans une logique de personnalisation. L'exploitation des données collectées grâce à la plateforme communautaire permettra d'affiner la connaissance des clients et la segmentation basée sur l'expérience client, sur les habitudes de vie. C'est cette connaissance des clients qui intègre des données « sociales », que certains spécialistes du marketing appellent le « Social Relationship Management (SRM) », qui permettra aux conseillers en assurances de bâtir des solutions personnalisées dans le sens où elles seront mieux adaptées aux besoins des clients et où elles seront équilibrées sur le plan technique. En effet, le croisement des données « sociales » (usages, habitudes, comportements) avec les données classiques (sinistralité) des clients offrira la possibilité d'affiner la sélection du risque. Le conseiller en assurances sera ainsi guidé dans la sélection des garanties et dans l'établissement d'un juste tarif (le rapport qualité/prix personnalisé).

L'exploitation des données issues des profils des membres clients et prospects ainsi que les contenus d'informations (essentiellement matérialisés sous forme de commentaires, de notations et d'avis de consommateurs) deviendront progressivement un référentiel utile pour l'assureur. Grâce à la segmentation de type communauté (les « réguliers » et les « leaders », page 85) et aux informations collectées dans les conversations avec les membres, la compagnie d'assurances devrait être en mesure de mieux connaître ses membres consommateurs. Elle pourra disposer d'informations relatives à leurs centres d'intérêts, à leurs usages, à leur propension à recommander la marque.

Les avantages issus de cette connaissance clients sont nombreux pour le groupe d'assurances et l'un d'eux, que nous avons choisi ici de développer, est la possibilité d'exploiter ces données pour établir des campagnes de marketing opérationnel ciblées. Nous pensons que le sujet majeur sera de réussir à identifier le canal de communication le plus efficace pour envoyer ces offres promotionnelles personnalisées. Pour cela, il faut bien connaître le niveau de compétence et d'usage de ses membres sur les technologies 2.0. Le sujet des réseaux sociaux en ligne et des communautés virtuelles est avant tout une question de culture. Partir du postulat que

tous les membres de la communauté de marque sont de fervents utilisateurs des réseaux sociaux en ligne serait une erreur, il faut simplement le vérifier … mais nous reviendrons sur ces points de vigilance dans cette troisième partie.

Prenons quelques exemples :

- pour les membres disposant d'un compte Twitter : très utile pour toucher directement et rapidement l'interlocuteur choisi. A privilégier, si le membre consommateur est un utilisateur fréquent du média (au moins en tant que lecteur des fils de discussion),
- pour les membres disposant d'un compte Facebook et qui sont « fans » de la page Facebook de l'entreprise d'assurances : il peut être intéressant de « poster » des offres promotionnelles personnalisées sur le « mur » Facebook du client. Le « mur » étant une sorte de panneau d'affichage numérique sur lequel le membre et ses « amis » peuvent éditer des commentaires, des contenus (photos, vidéos, …),
- pour les membres disposant d'un compte LinkedIn ou Viadeo, notamment pour les clients professionnels : même principe que pour le « mur » Facebook,
- pour les membres qui utilisent fréquemment l'Internet mobile depuis leur « smartphone » ou leur tablette tactile, il est possible d'utiliser des « flashcodes » positionnés sur différents supports de contacts tels que des avis d'échéances, des propositions commerciales ou dans l'espace client du site Internet de la société d'assurances. Dans notre exemple, cette page Internet mobile servirait à présenter l'offre commerciale personnalisée,
- par défaut, il est toujours possible d'adresser ces offres promotionnelles par l'intermédiaire d'une campagne d'emailing.

Quelques exemples d'applications concrètes pour la société d'assurances seront intéressants à étudier :

- récompenser la contribution des membres actifs comme les « réguliers » , les « leaders » et les « seniors » en leur adressant des offres promotionnelles sur un produit d'assurances ou sur un package de produits,
- détecter une évolution de situation familiale ou professionnelle d'un membre et proposer une offre correspondant au contexte,
- détecter des habitudes de vie ou des comportements tels que les trajets les plus fréquents au quotidien (impacts « assurance Auto »), l'usage généralisé de l'automédication (impacts « assurance Santé »), les habitudes alimentaires et les activités sportives (impacts « assurance Vie ») ; et proposer des offres promotionnelles

en fonction des cas ou bien des ajustements de garanties correspondants aux critères analysés.

■ Les Sinistres :

1. Une gestion simplifiée des sinistres

Nous proposons dans cette rubrique « Sinistres » d'offrir aux membres de la communauté de déclarer leur sinistre en ligne de façon classique avec toutes les innovations déjà testées ou généralisées par les assureurs (déclaration par l'intermédiaire du téléphone mobile avec dépôt de photos, vidéos, …).

La plateforme communautaire proposerait en plus d'utiliser les « flashcodes », que nous venons de définir, pour simplifier la déclaration par téléphone mobile. En effet, si nous prenons l'exemple d'une déclaration d'un sinistre automobile, l'assuré pourrait photographier (avec une application spécifique préalablement téléchargée sur le « smartphone » ou la tablette tactile) le « flashcode » qui serait inscrit sur la carte grise et sur la vignette du véhicule.

Cette opération simple pour un utilisateur averti des nouvelles technologies (ce n'est peut être pas encore la majorité des personnes mais l'utilisation des nouvelles technologies comme les « flashcodes » est certainement amenée à évoluer fortement dans les années à venir) permettrait automatiquement de :

- télécharger l'ensemble des informations relatives à l'assuré, au véhicule,
- télécharger des informations plus confidentielles mais pouvant être utiles en cas d'accident corporel comme des informations médicales (groupe sanguin, allergies éventuelles, traitement en cours, personne à prévenir en cas d'accident, …). La faisabilité de cette pratique devra être vérifiée sous l'angle de la préservation du secret médical. A ce sujet, deux départements pilotes expérimentent le dispositif pour insérer des « flashcodes » sur les casques des motards (ou sur la vignette du véhicule) et ainsi permettre, en cas d'accident de la route, à des urgentistes équipés de « smartphones » ou de tablettes tactiles de recueillir rapidement toutes les informations du patient.

L'application de déclaration de sinistre par téléphone mobile permettrait de renseigner automatiquement la localisation du sinistre (fonctionnalités de géolocalisation) et ainsi de proposer aux membres de la communauté un service immédiat de renseignement des garages, dépanneurs, pompiers, gendarmerie les plus proches avec possibilité de mise en relation. Le service proposerait enfin une mise en relation instantanée avec les services d'assistance pour la prise en charge de l'assuré. Une alerte serait automatiquement transmise à la communauté des réseaux prestataires et partenaires de gestion des sinistres.

En cas de situation critique pour l'assuré à la suite de la survenance d'un sinistre, la communauté des experts en assurances et des distributeurs serait chargée d'unifier leurs moyens et leurs intelligences pour trouver la meilleure solution de réparation du sinistre. L'objectif principal sera de rendre le service le plus efficace possible pour l'assuré en matière de délai de prise en charge. Chaque dossier serait un cas particulier et le gestionnaire de sinistre en charge aurait l'autonomie et la possibilité de lancer une mise en réseau au sein de la communauté. Cette mise en réseau serait activée auprès des experts (juridiques, inspecteurs, …) et des distributeurs (réparateurs, assisteurs, …) qui disposent de la compétence adéquate et qui sont à proximité du sinistre. Les impacts de ce type de service haut de gamme en termes de réputation, de fidélisation et de recommandations des clients pourraient être extrêmement positifs pour la compagnie d'assurances.

2. Un suivi personnalisé des dossiers sinistres

Enfin, comme nous l'avons écrit en évoquant la nécessité d'une plus grande transparence (page 72) lors du règlement du sinistre, la plateforme communautaire de marque pourrait offrir un service très répandu chez les spécialistes du e-commerce (comme Amazon par exemple) et qui consiste à donner une visibilité, une traçabilité des principaux événements survenus lors de la gestion du dossier. Ce suivi personnalisé du sinistre au niveau de l'assuré (qui le tient informé des acteurs intervenants sur l'étude et la résolution de son dossier, des principaux événements impactant la décision finale) présente, à notre avis, plus d'avantages que d'inconvénients pour l'assureur et pour l'assuré.

En effet, le suivi de dossier sinistre personnalisé présente des avantages certains pour l'assuré :

- disposer d'une information actualisée de l'avancement du dossier : cela sécurise et rassure le client,
- anticiper les éventuels restes à charge et les conséquences du processus de décision : cela évite au client de subir totalement la situation,
- vivre une expérience client complète qui lui permet de mieux comprendre les processus de gestion et de décision du groupe d'assurances : cela responsabilise le client

Ce suivi de dossier sinistre personnalisé présente des avantages pour l'entreprise d'assurances :

- offrir un service client haut de gamme à ses assurés : cela fidélise le client,
- éviter les appels entrants des clients mécontents ou inquiets car pas informés : cela permet de désengorger les files d'attente des plateformes de services clients et des

agences commerciales, de réaliser des gains en temps de communication et de dégager de l'accessibilité sur des appels à plus haute valeur ajoutée pour la société d'assurances.

En contrepartie, cette initiative engage la compagnie d'assurances dans une forme avancée de transparence qui peut être vue comme un inconvénient :

- donner une visibilité aux clients sur le processus de décision peut engendrer des risques de réputation lié à une mauvaise gestion d'un dossier ou à des pratiques douteuses de certains acteurs : cela met en exergue et en visibilité directe auprès des clients les potentiels dysfonctionnements, les actes de non qualité ou les défauts de comportement des collaborateurs du groupe d'assurances.

Ce risque doit être limité au maximum. Il s'agit d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise, de renforcer la formation des collaborateurs. Au moment où l'entreprise d'assurances se soucie prioritairement de ces points, nous pouvons admettre qu'elle transforme cet inconvénient en opportunité.

La Facilitation :

1. Des accès privilégiés à des services de proximité

Une des forces de la plateforme communautaire de marque est de pouvoir offrir des services de facilitation à ses membres clients. De nombreux professionnels, intervenant dans les secteurs des services à la personne (aide à domicile, …), des services d'entretien, de réparations, de sécurité, de prévention, ainsi que les opticiens font partie des réseaux de prestataires ou de partenaires de la société d'assurances.

Le premier service de facilitation qui pourrait intéresser les membres de la communauté serait de profiter de l'accès à ce réseau de professionnels reconnus et de bénéficier d'une mise en relation facilitée par l'intermédiaire de la plateforme communautaire. Il s'agirait d'un service gratuit, sans intervention intermédiaire de l'assureur, uniquement basé sur l'accès à une liste de professionnels de proximité. Les assurés pourraient facilement accéder depuis leur téléphone mobile à des professionnels localisés à proximité de leur domicile (fonctionnalité de géolocalisation).

2. Des concepts innovants de « cafés-conseils »

Un des facteurs essentiels de réussite d'une plateforme communautaire est de mixer le virtuel avec le réel. Ainsi la compagnie d'assurances peut proposer à sa communauté de consommateurs de participer à des « cafés-conseil » ou des « cafés-formation ». Le concept consiste à continuer l'expérience communautaire (de partage et d'entraide) dans la vie réelle en invitant ses membres gratuitement à participer à un événement dans un espace convivial. L'objectif est double :

- proposer des services haut de gamme pour faciliter la vie des clients,
- tisser un vrai lien avec les assurés : jouer la carte de la proximité[94]

Concernant le second objectif, l'intérêt de l'organisation de ces « cafés-conseils » est de proposer également à des collaborateurs de l'entreprise d'y participer et ainsi, de créer un lien de convivialité avec les clients. Il peut être intéressant de réaliser ce type d'expérience directement dans les agences commerciales de l'assureur et ainsi de créer de la proximité entre les clients et le directeur d'agence ou l'agent général.

Ces « cafés-conseils » pourront par exemple proposer des séances de « coaching » pour mieux gérer son argent, des séances de formation sur la culture 2.0 et les réseaux sociaux en ligne, … Ces cafés sont de véritables rendez-vous de quartiers pour se former, prendre des cours et des lieux de rencontres. Les « cafés-conseils » pourraient offrir gratuitement le wifi, une bibliothèque, une salle de réunion, des cours particuliers. L'exemple a été donné récemment avec le groupe d'assurances américain State Farm qui a créé des cafés atypiques et novateurs appelés « Next door » qui dispensent des cours gratuits de finance. *Le label « Next door » de l'assureur State Farm signifie que vous êtes proche de votre communauté et disponible pour elle.*[95]

La Collaboration :

1. Un forum de suggestions des idées

L'esprit collaboratif et les initiatives participatives sont très importants dans l'animation d'une communauté virtuelle. Nous ne chercherons pas à intéresser et à engager l'ensemble des membres dans cet espace mais il faudra proposer des contenus et des espaces de dialogue pour les plus actifs. Nous nous adresserons en priorité aux profils suivants : les « réguliers » et les « leaders » qui ont une propension naturelle à participer, voire, les « novices » qui sont

[94] Réflexion issue de l'interview réalisée le 27 janvier 2012 avec Beer Bergman, Professeur à Sciences Po et Consultante-Formatrice en réseaux sociaux en ligne
[95] Influencia, *La compagnie d'assurance qui concurrence Starbucks,* 19 janvier 2012, www.influencia.net, En ligne

volontaires pour participer mais demandent beaucoup d'accompagnement sous peine de se décourager et d'abandonner la communauté.

Tout d'abord, un forum de suggestions des idées inspiré des sites « Ideastorm » de Dell et « MyStarbucksIdea » de Starbucks. Nous ne reviendrons pas sur les détails de cette proposition que nous avons déjà largement développée (page 33) et la description du processus de co-création (page 53). Le forum de suggestions des idées est un des maillons du processus d'innovation transverse à l'entreprise d'assurances. Il permet d'enrichir le processus en captant les idées d'amélioration des services, des offres générées par les consommateurs. Point essentiel à la réussite de ce forum de suggestions : il faut permettre aux membres qui ont « posté » une idée de pouvoir en suivre l'avancement dans le processus de décision de l'entreprise et d'être informé du devenir de la suggestion (abandon, étude, mise en œuvre). Les idées retenues et expérimentées sont mises en évidence dans l'espace de co-création ainsi que les membres initiateurs ou le groupe de membres ayant participé à son étude. Il s'agit de remercier les membres participants en les valorisant.

2. Des forums thématiques

L'espace de collaboration propose également de participer à des forums thématiques (santé, épargne, bien-être, …). Les thèmes en question peuvent être proposées par la communauté de membres et ensuite mises en ligne. Les sujets peuvent être organisées par l'assureur en fonction d'événements ou d'actualités, de préférences des consommateurs, …

Plusieurs forums sont ouverts en simultané et classés par thème afin de faciliter la lecture et les contributions. Chaque membre est invité à poser des questions, à répondre. L'assureur intervient par l'intermédiaire de ses membres experts ou distributeurs de manière transparente en ne cachant jamais son identité (il s'agit d'une règle d'or à respecter dans une communauté virtuelle). Toutes les fonctionnalités dites « sociales » sont proposées : « Je partage », « J'aime », « Je recommande », …

L'important dans la détermination des thématiques est qu'elles apportent une valeur pour les membres consommateurs et pour l'entreprise d'assurances. Les membres doivent y trouver l'intérêt de partager, de converser avec d'autres membres sur des sujets de préoccupations, des sujets d'intérêt pour eux-mêmes et pour leur famille. L'assureur espère créer de la récurrence de visites et de la participation dans sa communauté de marque. Il pilotera précisément l'efficacité de ces forums en suivant des indicateurs en nombre de visites, en nombre de participants, en nombre de contenus et en analysant sur le plan qualitatif ces contenus. La société d'assurances

espère également recueillir des informations pertinentes sur les clients et ainsi mieux les connaître.

Une expérience réelle est menée actuellement par l'assureur MMA avec le Forum MMA.

L'intérêt de regrouper tous ces services au sein d'une plateforme communautaire de marque est de faciliter l'accès des membres à l'ensemble de ces services en un point d'entrée unique, d'apporter une cohérence globale au sein de la communauté et de donner la possibilité aux membres de passer d'un service à un autre, de bénéficier des passerelles d'un univers à un autre.

3.2.3 La page « fans » Facebook

La page « fans » Facebook proposée s'inspirera très fortement de l'exemple de Progressive Insurance (page 49). Le succès de cette expérience en termes de création de « fans » - pour rappel plus de 3 millions - prouve que l'animation bien pensée d'une page Facebook peut être efficace. Nous préconisons de tester les recettes employées par Progressive Insurance :

- des jeux concours ou des jeux sociaux (que nous avons définit, page 90) : la compagnie d'assurances propose des petits jeux simples sur une thématique proche de l'assurance ou bien en mettant en scène sa mascotte (par exemple, « Miss MAAF », « Flo » pour Progressive Insurance ou « Emma » pour MMA, …). Cela permet de créer une animation ludique et d'attirer régulièrement des « fans ». L'intérêt pour l'entreprise est de capter des flux de potentiels prospects, soit pour les attirer ensuite dans la communauté de marque, soit pour exploiter ces données lors d'opérations marketing.
- un espace téléchargement des applications mobiles de la marque**,** un lien vers le compte Youtube et vers la chaîne d'informations de l'assureur, un lien vers le compte Twitter de l'entreprise qui donne un fil d'informations continu, une application de géolocalisation proposant un service pour trouver le meilleur itinéraire routier, un lien vers un espace ludique et « fun » proposant des applications sur le thème de la mascotte de la marque ou bien d'autres petits services pratiques.
- un point direct sur la page Facebook pour effectuer une demande de devis.

Nous pensons que ces animations mises à jour régulièrement peuvent générer de la valeur pour le groupe d'assurances (Progressive Insurance, page 49). L'entreprise d'assurances se constitue ainsi une vitrine dans l'outil Facebook (visibilité, notoriété) et cherche à capitaliser sur ce média très populaire, en innovant fréquemment sur les contenus proposés, pour acquérir de nouveaux flux de prospects qualifiés (les profils Facebook).

3.2.4 La collecte et l'exploitation des données

Il s'agit désormais d'expliquer les principes de notre recommandation n°10 (page 92). C'est-à-dire, installer dans le système d'informations de la société d'assurances des fonctionnalités du web sémantique et exploiter les données collectées, par l'intermédiaire de la plateforme communautaire de marque et de la page « fans » Facebook, à des fins marketing et économique. Le web sémantique peut être défini de façon imagée comme une approche qui permet de donner de l'intelligence aux données. Les technologies du web sémantique permettent de connecter une somme de données mais aussi tous les documents, les commentaires, les avis, les annotations, les photos, les vidéos, … correspondant à un contexte logique.

Ces pratiques ne sont pas encore très répandues mais de grands acteurs de la distribution, comme BestBuy et Amazon, ont déjà commencé à proposer ces technologies sur leur site de e-commerce. Cela leur permet de développer un outil d'aide à la décision d'achat pour l'internaute, allant beaucoup plus loin que les comparateurs de prix actuels. En faisant une recherche sur un produit, l'internaute obtient bien sûr des prix mais aussi d'autres critères de choix : les frais de livraison, le délai moyen de la prise de commande, les conditions de garantie et de service après-vente, les annotations des consommateurs, les avis de consommateurs, …

Les applications résultant de l'implémentation de ces technologies dans le système d'informations des compagnies d'assurances peuvent être intéressantes à tester pour les clients (membres de la communauté) et pour l'entreprise.

- pour les clients (membres de la communauté) : un moteur de recherche qui permet de restituer automatiquement et intelligemment des données provenant de multiples sources (toutes les données que l'entreprise souhaite partager, tous les contenus déposés par les membres, …) peut être un service riche et utile. Les membres bénéficieraient ainsi d'une possibilité d'accéder rapidement aux informations de la plateforme communautaire : gain de temps, accessibilité aux données et participation facilitée à la vie de la communauté. Les membres consommateurs pourraient également accéder à des outils complets d'aide à la décision d'achat (prix, garanties, annotations, avis de consommateurs, …),
- pour l'assureur : le moteur de recherche basé sur les technologies du web sémantique devrait permettre aux membres experts et distributeurs de disposer d'une mine d'informations sur les clients et de catégoriser les données pour mieux les exploiter. En effet, les résultats d'une recherche sur un client ou sur une segmentation de clients permettraient d'obtenir toutes les informations agrégées, provenant de multiples supports et indexées par typologie. Les informations seraient issues de contenus

(commentaires, « FAQ », forums, avis) directement créées par le client ou la segmentation de clients recherchés ou bien les concerneraient. Enfin, ces informations seraient indexées par typologie, ce qui permet d'identifier précisément les messages (comme par exemple, les réclamations ou les critiques) et de lancer le traitement approprié.

Comme nous l'avons déjà présenté, la page « fans » Facebook disposerait également de certaines technologies du web sémantique. Ces services seraient notamment utilisés dans les cas suivants :

- un internaute accepte de participer à un jeu : l'acceptation permet d'enregistrer le profil de l'internaute et de ses « amis » (en fonction des habilitations). Cet enregistrement est effectué grâce au protocole « Open graph »,
- un internaute demande une connexion directe de son profil Facebook avec la page « fans » Facebook de l'entreprise : la connexion par la fonctionnalité « Facebook Connect » permet de récupérer le profil Facebook de l'internaute,
- un internaute utilise le bouton « Facebook Like » pour dire qu'il apprécie ou recommande un produit, un service de l'entreprise. Le produit, la marque de l'entreprise, les annotations, les avis de consommateurs, la mention « Like » sont ainsi édités sur les comptes Facebook des « amis » de l'internaute.

Le champ d'exploitation de ces données dites « sociales » est très large et extrêmement intéressant pour un groupe d'assurances. Ces données sont qualifiées de « sociales » car elles détiennent essentiellement des informations relatives à :

- l'expérience utilisateur des consommateurs dans le parcours d'achat, dans le cadre d'un service clients, dans le cadre de la gestion d'un sinistre,
- aux ressentis ou aux préférences des consommateurs,
- à leurs centres d'intérêts,
- à leurs habitudes de consommation,
- à leurs situations personnelles, familiales, professionnelles,

Ces données peuvent avoir un intérêt pour le cœur de métier de l'assureur : sélection des risques et le « pricing ».

Nous émettrons cependant certaines limites dans les pratiques envisagées ci-dessus. En effet, cette stratégie de l'« Assurance Communautaire » vise principalement à créer un lien, un vrai lien entre les clients-assurés et l'entreprise d'assurances. Il sera important de renseigner systématiquement les membres de la communauté sur le fait que les données peuvent être réutilisées par l'entreprise à des fins statistiques et marketing. Les valeurs de transparence et de

confiance que nous avons posées comme pré-requis à toute initiative dans les approches communautaires doivent être respectées sur le principe de la collecte des données et de leur exploitation. Les limites résident dans le fait de ne pas résister à la tentation forte de ne pas renseigner les membres pour éviter de les freiner dans leurs contributions. Il s'agirait tout simplement d'un abus de confiance. Certains membres pourraient considérer ces pratiques comme étant contraires aux principes de transparence et ainsi quitter la communauté. Ces pratiques pourraient enfin se révéler très risquées en termes financier et d'image en cas de plaintes des membres devant une juridiction. Compte tenu de certaines affaires en cours sur l'utilisation abusive des données personnelles, notamment avec Facebook, et des potentielles jurisprudences qui pourraient en découler, il est dans tous les cas préconisé de rester prudent sur ces pratiques de collecte et d'exploitation des données « sociales ».

3.3 ACCOMPAGNER CETTE STRATEGIE D'UNE EVOLUTION INTERNE DE L'ENTREPRISE

3.3.1 Un changement de culture

Nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, les stratégies basées sur les technologies 2.0 sont génératrices de changements importants et notamment sur le plan culturel. En effet, le changement que nous proposons en construisant l' « Assurance Communautaire » nécessite l'apprentissage de la culture numérique (ou la culture 2.0). Il ne s'agira pas de remplacer la culture et les valeurs existantes de l'entreprise. Il s'agira de comprendre cette culture numérique et de construire progressivement les fondations d'un mode de fonctionnement complémentaire à la culture d'entreprise existante.

Au-delà des systèmes et des technologies, le passage vers la culture numérique est avant tout une affaire d'état d'esprit et de comportement humain. En effet, la stratégie innovante que nous proposons résulte, en grande partie, de caractéristiques sociologiques qui sont apparentes, suggérées et inconnues. Elle nécessite également la compréhension et l'appropriation de règles du jeu basées sur des valeurs, des codes, des usages et des principes. Toutes ces caractéristiques, basées sur le ressenti et les relations humaines, obligent les entreprises à faire preuve de la plus grande humilité et à structurer leur démarche.

En amont de la mise en œuvre à grande échelle ou en parallèle d'expérimentations réduites dans les communautés virtuelles, l'entreprise doit répondre aux questions suivantes :

- quelle est la mission de l'entreprise ? quelle est sa raison d'être ? Par exemple, « MMA est le premier réseau social en ligne d'assurances »,
- quelles sont les valeurs portées par l'entreprise et auxquelles les salariés s'identifient ? Par exemple, la transparence, l'éthique, la solidarité, le professionnalisme, la confiance sont des valeurs à partager dans la communauté,
- quels sont les comportements et les standards qui renforcent ces valeurs ? Par exemple, l'empathie, la responsabilité, l'engagement, l'initiative, l'ouverture d'esprit sont des caractéristiques comportementales importantes à identifier et à entretenir chez les collaborateurs qui interagissent dans la communauté,
- quelles sont les compétences et la position stratégique de l'entreprise ? Par exemple, l'expertise métier, la connaissance et l'usage des technologies 2.0, l'innovation, le marketing collaboratif sont des compétences à développer dans l'entreprise.

Les réponses à ces questions structurantes permettront à la société d'assurances de s'assurer que les conditions de réussite sont impulsées, proposées clairement dans les messages adressés aux collaborateurs et aux managers de l'entreprise et ceux envoyés aux consommateurs et aux concurrents. Pour reprendre l'exemple de MMA, l'entreprise s'est posée la question de « savoir ce qu'elle voudrait être à moyen terme » ; elle a répondu le « 1er réseau social en ligne d'assurances ». Le message adressé en interne et en externe de l'entreprise est fort et doit conditionner les comportements, les compétences et la stratégie à mettre en œuvre. La mission ainsi définie lance le changement culturel de l'entreprise.

3.3.2 La mise en œuvre d'un processus transversal de l'innovation

3.3.2.1 Le positionnement au cœur de la stratégie

L'« Assurance Communautaire », telle que nous la proposons, est un mouvement dynamique, collaboratif et fédérateur qui génère de la création de valeur et de l'amélioration continue pour la compagnie d'assurances, ses collaborateurs et ses clients. L'innovation est perpétuelle car elle est synonyme d'amélioration plutôt que de création de quelque chose de vraiment neuf. L'innovation vue sous cet angle est stratégique, et doit être positionnée comme telle dans l'entreprise, car elle agit sur plusieurs leviers :

- l'innovation sur la connaissance des clients et des attentes des consommateurs,
- l'innovation sur la relation client,
- l'innovation sur les solutions d'assurances (services et produits).

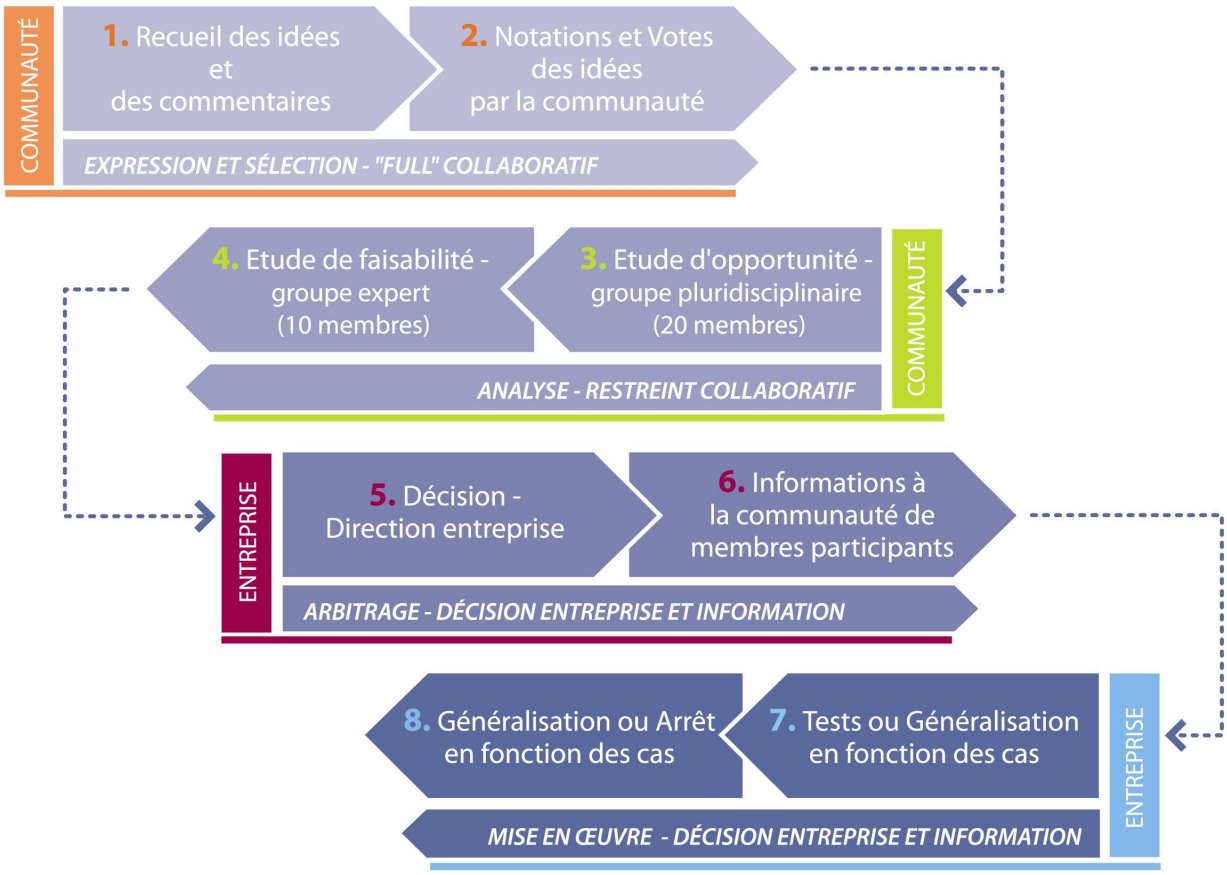
La « FAQ », les forums thématiques, les annotations, les avis, le forum de suggestions des idées (co-création) sont des capteurs d'informations en prise directe avec le « terrain ». L'assureur se dote ainsi d'un processus d'enrichissement, vivant et actualisé, de la connaissance clients, des besoins d'amélioration des services clients et des solutions d'assurances.

La plateforme communautaire de marque propose donc de mobiliser l'intelligence collective des clients mais aussi des collaborateurs de l'entreprise. En effet, les collaborateurs inscrits dans la sous-communauté des experts et des distributeurs ont la possibilité d'accéder au forum de suggestions des idées pour émettre de nouvelles propositions, participer à l'instruction des idées et participer aux votes (système de notations des idées).

L'objectif du groupe d'assurances est de laisser libre cours à la capacité d'innover de ses propres clients et de ses propres collaborateurs. La démarche collective, pluridisciplinaire de ce processus d'innovation stratégique est un facteur très important de motivation pour les membres de la communauté. Des rôles spécifiques peuvent être données aux membres de la communauté pour structurer le processus :

- le rôle de rédacteur : ce rôle correspond au profil d'utilisation le plus large. Il permet de participer au forum pour rédiger une suggestion, pour rédiger un commentaire et pour noter les idées.
- le rôle d'analyste : ce rôle est réservé à un groupe de travail d'une vingtaine de personnes. Il s'agit d'une communauté créée pour l'occasion et qui est constituée de membres consommateurs, de membres experts et de membres distributeurs. Les membres consommateurs sont choisis en fonction de leur profil dans la communauté (les « réguliers », les « leaders », voire, les « seniors » et les « novices »). Il s'agit de faire appel aux membres les plus actifs dans la communauté et que l'on souhaite valoriser en leur confiant un rôle spécifique. Ce groupe sera chargé d'étudier l'opportunité de l'idée.
- le rôle d'analyste expert : ce rôle est réservé à un groupe de travail d'une dizaine de personnes. Il s'agit de faire appel dans cette étape du processus à des collaborateurs experts (produit, juridique, marketing,…) et des collaborateurs distributeurs (commerciaux, gestionnaires, …) de l'entreprise. Ce groupe sera chargé d'étudier la faisabilité de l'idée.

Figure 10 : Un processus d'innovation en 8 étapes


COMMUNAUTÉ
1. Recueil des idées et des commentaires
2. Notations et Votes des idées par la communauté
EXPRESSION ET SÉLECTION - "FULL" COLLABORATIF
4. Etude de faisabilité - groupe expert (10 membres)
3. Etude d'opportunité - groupe pluridisciplinaire (20 membres)
COMMUNAUTÉ
ANALYSE - RESTREINT COLLABORATIF
ENTREPRISE
5. Décision - Direction entreprise
6. Informations à la communauté de membres participants
ARBITRAGE - DÉCISION ENTREPRISE ET INFORMATION
8. Généralisation ou Arrêt en fonction des cas
7. Tests ou Généralisation en fonction des cas
ENTREPRISE
MISE EN ŒUVRE - DÉCISION ENTREPRISE ET INFORMATION

- étapes 1 et 2 : Les membres inscrits au forum de suggestions éditent leurs idées et participent à la sélection grâce à une notation puis à un vote. Ce sont des étapes en mode collaboratif où les membres peuvent commenter les idées. Ces étapes s'arrêtent dès qu'un nombre suffisant d'idées est atteint (par exemple 10 idées qui ont une note supérieure à 3 sur une échelle de 5). Une nouvelle campagne de suggestions est alors ouverte.
- étapes 3 et 4 : Deux groupes de travail sont constitués. Les idées sont qualifiées et priorisées par rapport à la valeur apportée à la communauté, à la relation client, aux solutions d'assurances, … Les idées sont ensuite instruites et chiffrées pour une potentielle mise en œuvre. Le délai d'étude doit être court.
- étape 5 : Un « Comité Innovations » est réunit pour décider de la mise en œuvre et des modalités de réalisation : test ou généralisation. Le comité se réunit par exemple tous les mois.

- étape 6 : Les décisions et les critères de choix sont communiqués à la communauté participante. Cette étape prévoit, si les membres acceptent, de valoriser les contributions en citant le nom des personnes ayant émis les idées retenues.
- étapes 7 et 8 : Les idées importantes en termes d'investissements, d'impacts pour les clients ou pour l'organisation de l'entreprise sont testées. Cette étape consiste à lancer des expérimentations « in vivo » et en mode « laboratoire ».

  Des évolutions mineures et à forte valeur ajoutée peuvent être généralisées immédiatement.

De manière générale, les membres peuvent suivre les statuts de leurs idées tout au long du processus et leurs mises en application (en test ou en généralisation). Par exemple, grâce à cette démarche, Starbucks vise l'amélioration de l'accueil et de son service au sein de ses différentes enseignes. Le management de Starbucks démontre continuellement son engagement à appliquer les idées soumises, c'est ce qui en fait son succès, puisque des milliers de clients ont saisi ainsi l'opportunité de s'exprimer dans ces espaces de dialogue. Ces initiatives ont créé également chez Starbucks un vrai lien et un sens de la communauté au sein de leurs enseignes.

L'« Assurance Communautaire » vise à créer un vrai lien avec ses clients, à améliorer l'accueil et la qualité des services en les écoutant et à créer un sens de la communauté au sein des agences. Les passerelles entre « virtuel » et « réel » sont évidentes, l'esprit communautaire généré grâce à la plateforme virtuelle (la plateforme communautaire de marque) doit prendre forme progressivement dans les agences.

3.3.2.2 Un fonctionnement en mode « laboratoire »

Nous avons expliqué que cette politique d'innovation, qui au cœur de la stratégie de l'« Assurance Communautaire », doit être maîtrisée (page 103). En effet, elle repose sur un principe, une posture d'acceptation par l'ensemble de l'entreprise et principalement par la Direction Générale, que les plans d'actions stratégiques ne sont pas écrits à l'avance. Pour réussir le positionnement dans cette stratégie et obtenir des résultats en minimisant les risques, il est conseillé de fonctionner en mode « laboratoire ». Il s'agit de changer d'angle de vue pour s'orienter vers l'écoute, l'observation, la collaboration, l'apprentissage, l'expérimentation, la mesure puis la mise en œuvre. Les idées d'amélioration, ne proviennent plus seulement et en majorité, de l'intérieur de l'entreprise mais également de l'extérieur c'est-à-dire du marché, des consommateurs. Ce changement d'angle de vue pour l'entreprise d'assurances est l'orientation client ou « comment communiquer, collaborer avec les consommateurs pour mieux les connaître et mieux les servir ? ».

Le fonctionnement en mode « laboratoire » propose de tester « in vivo » : c'est-à-dire de tester des services, des applications dans un environnement réel directement en lien avec les réseaux de distribution et les consommateurs.

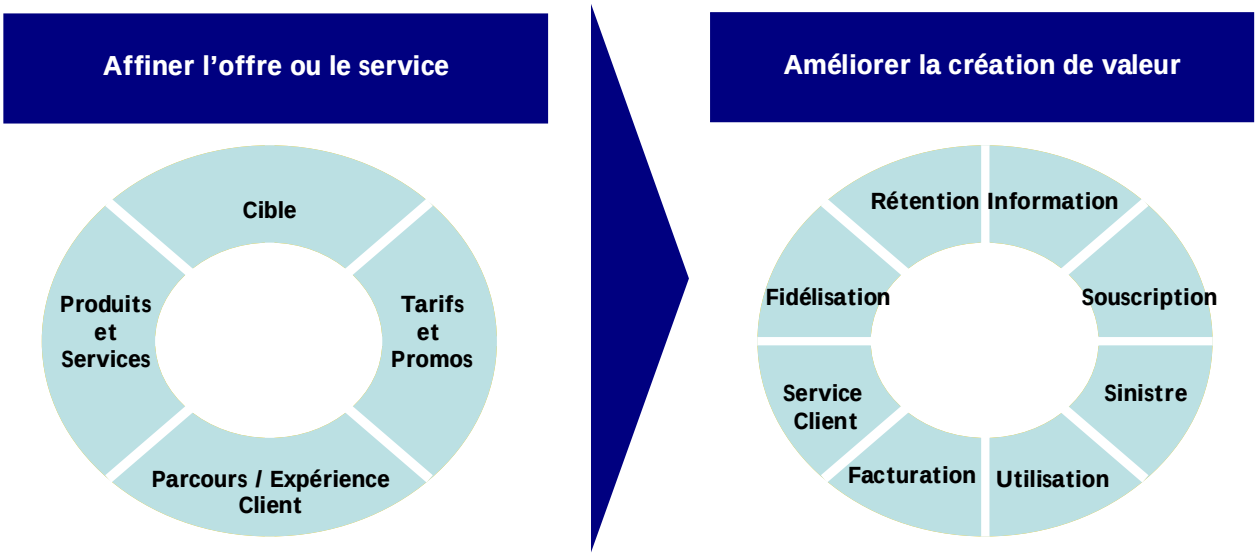
Il vise à mesurer, préciser et valider un ou plusieurs éléments du « mix marketing », sur un échantillon représentatif de la population :

- offre : prix, produits, services,…
- processus avant-vente, vente, après-vente, usage,
- canaux de distribution et gestion,
- dispositif de relation client.

…

Il permet d'appréhender, le plus précisément possible, la réaction des individus visés, par rapport à une cible prédéfinie. Il peut répondre à plusieurs objectifs, et ses modalités sont alors très différentes : identifier les cibles, affiner un business plan, identifier des leviers d'amélioration, roder une offre ou un dispositif commercial, …

Figure 11 : Le fonctionnement en mode « laboratoire », la logique de test



L'idée d'amélioration peut être issue du forum de suggestions d'idées bien évidemment, mais également, de l'ensemble des données collectées et analysées provenant des contenus « postés » par les membres de la communauté. Ces contenus sont : les commentaires, les avis de consommateurs (par exemple sur la « FAQ »), les contenus rédigés dans les forums, les contenus rédigés dans les profils des membres, … Les moteurs de recherche sémantiques (pages 130 à 132) permettent de collecter ces données et de les analyser pour en extraire des idées d'amélioration de produits ou de services.

C'est ainsi que pour affiner une offre ou un service, il est possible de tester : un nouveau segment de clientèle, une nouvelle structure tarifaire, de nouveaux parcours clients, de nouveaux terminaux ou supports de distribution, un nouveau service, …

Et que pour en déterminer le gain sur la chaîne de valeur, il sera nécessaire de mesurer les effets dans le cadre : d'un nouveau programme de fidélisation, d'un nouveau canal de contacts, d'un nouveau plan de contacts, d'une nouvelle organisation ou de nouveaux outils du Service Client.

De façon plus générale, le fonctionnement en mode « laboratoire » devrait permettre de mieux identifier les priorités de développement de la société d'assurances.

Un laboratoire doit être organisé avec ses propres moyens :

- une cellule d'animation du « Laboratoire » regroupant des compétences :
    - concepteur/animateur de tests : profils opérationnels et marketings,
    - statisticiens,
    - communication et conduite du changement : profils opérationnels et communications.
- un centre de contacts « laboratoire » disposant :
    - d'un manager et de conseillers dédiés (une dizaine de webconseillers) : profils généralistes sur l'expertise métiers assurances, webconseillers avec capacité d'adaptation et d'analyse,
    - d'une plateforme pluri-médias : téléphone entrants/sortants, emails, chats, visiochat, plateformes réseaux sociaux en ligne, …

La cellule d'animation du « Laboratoire » est chargée de :

- participer aux « Comités Innovations » pour recueillir les idées provenant des différentes sources de collecte et déterminer les priorités d'actions,
- définir et organiser les plans de tests,
- mesurer et mettre à jour les plans de tests,
- produire les bilans de tests (enseignements, mesure de la création de valeur),
- présenter les bilans de tests aux « Comités Innovations ».

Un « Comité Innovations » est donc créé. Il se réunit tous les mois pour définir les priorités de tests, débattre des enseignements et des conclusions de chaque test, proposer les mises en œuvre ou les abandons à arbitrer en « Comité de Directions » de la compagnie d'assurances et

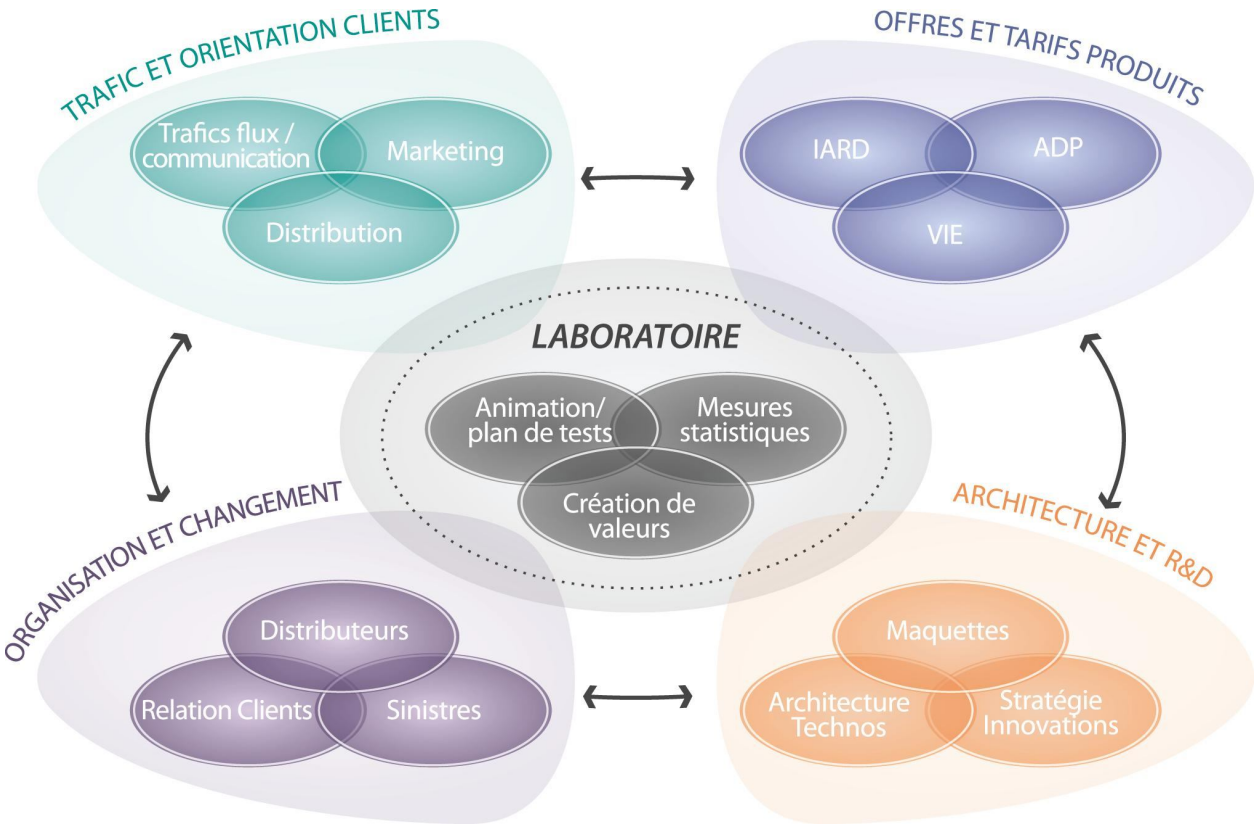
décider des plans de communication à réaliser vers la communauté (assurés et collaborateurs de l'entreprise).

3.3.3 Transformer les organisations et les métiers des entreprises d'assurances … vers l'entreprise 2.0

La plateforme communautaire de marque et le « Laboratoire » alimentent et font vivre le processus d'innovation transverse de l'entreprise. Le dispositif met celle-ci en configuration de gestion d'un modèle de création de valeur orienté clients/consommateurs/marché, d'agilité et de transformation.

Pour que le groupe d'assurances se dote d'une organisation flexible et agile, il est conseillé de monter un plateau projet réunissant l'ensemble des experts et des moyens nécessaires à la conception, au développement et à la mise en œuvre du processus d'amélioration continue.

Figure 12 : Un plateau projet pour réunir les experts



Comme indiqué dans la Figure 12, le plateau projet permet de travailler avec une grande souplesse et réactivité, puisque les ressources sont dédiées, à l'instruction, à la conception et à la réalisation des idées d'amélioration émises dans le cadre du processus d'innovation présenté précédemment (page 134). Cette organisation permet de réunir les experts (ce sont les mêmes qui interagissent dans la sous-communauté des experts), ils participent également aux groupes de travail d'études d'opportunité et de faisabilité du processus d'innovation. Certaines de ces compétences expertes font partie du « Comité Innovations ».

Cette structure d'organisation dédiée au fonctionnement de la stratégie de l' « Assurance Communautaire » et du processus de l' « Innovation Stratégique » permet de répondre à la mobilisation des compétences expertes de l'assureur. Elle ne perturbe pas l'organisation classique de l'entreprise et permet d'insuffler progressivement les changements dans la culture et les modes de fonctionnement de l'entreprise. Cette organisation fait partie intégrante de l'accompagnement du changement.

En parallèle de cette organisation légère qui permet de lancer la création de l' « Assurance Communautaire », initier les expérimentations et débuter les interactions avec les membres de la communauté, il est nécessaire de lancer un vaste programme de conduite du changement.

Ce programme aura pour objectif de :

- mobiliser les acteurs de l'entreprise : les experts et les distributeurs,
- détecter les freins, les résistances et les traiter rapidement,
- monter un pilote avec quelques distributeurs volontaires (réseaux commerciaux et de gestion des sinistres) et des experts pour mener des expérimentations en local,
- accompagner les collaborateurs du pilote : animation, communication, formation, mesure des résultats, …

Le pilote est un outil essentiel pour lancer la dynamique avec les agences, les agents généraux, les centres de contacts, les centres de gestion des sinistres, … Cette dynamique sur un périmètre restreint doit permettre de marquer les esprits en communiquant sur les réussites, les témoignages des collaborateurs et des clients et sur les résultats.

La finalité n'étant pas de chercher ensuite à généraliser ces pratiques à l'ensemble des distributeurs mais d'intégrer progressivement tous les acteurs intéressés dans le dispositif.

3.3.4 Adapter son management à ce changement de culture

La stratégie que nous proposons va nécessiter un changement de culture et un accompagnement de ce changement.

Le changement est d'ordre culturel et organisationnel :

- le fonctionnement de la plateforme communautaire de marque prévoit une intégration ou, plus exactement, une participation plus active des consommateurs, des clients dans la relation avec la société d'assurances. Les « portes de l'entreprise » sont en quelque sorte ouvertes (plus ouvertes …) aux clients, ils peuvent dialoguer d'égal à égal avec la marque, avec plus de transparence,
- l'usage des technologies 2.0 comme les réseaux sociaux en ligne (Facebook, Twitter, …), les forums, les chats, … impliquent de connaître leurs fonctionnements, les intérêts recherchés par leurs usagers. Ces nouveaux outils impliquent également que les collaborateurs de l'entreprise les utilisent pour accéder à cette connaissance de la culture numérique,
- les processus d'innovation et les modèles d'agilité nécessitent que les organisations s'adaptent, que les modes de fonctionnement interne s'assouplissent,

Ces changements vont impacter les managers pour deux raisons principales.

Premièrement, l'organisation de l'entreprise qui est très structurée selon des normes hiérarchiques tend progressivement à se transformer vers une organisation structurée selon des normes collaboratives. Les managers vont donc être directement touchés dans leurs propres comportements et modes de fonctionnement.

Citons les principaux changements à opérer dans les modes de fonctionnement :

- nous parlons de moins en moins de diffusion d'informations ou de consignes mais davantage de collaboration ou de conversation dans la manière d'échanger de l'information,
- les informations et les idées d'amélioration de l'entreprise ne sont plus uniquement prises dans un sens « Top down » (du haut vers le bas) mais plutôt dans un sens « Bottom up » (du bas vers le haut),
- tout n'est pas figé, structuré à l'avance. Avec les réseaux sociaux en ligne et les usages qui s'y inventent, l'écrit - la procédure - les guides d'utilisation - la vision « structurée » vont progressivement laisser la place à l'échange - l'expérience, … une vision « émergente ». Il s'agit d'une vision dynamique basée sur la collaboration, la créativité et qui change les relations avec les clients, avec les collaborateurs de l'entreprise,

- nous l'avons déjà dit, la bureaucratie laisse de plus en plus la place à l'agilité dans l'organisation des entreprises,
- la transparence ne s'applique pas aux informations sensibles et hautement confidentielles … mais à toutes les autres dans les organisations collaboratives. Cette transparence, que l'on veut certainement développer vis-à-vis des clients, peut faire peur aux managers. En effet, elle laisse transparaître la faillibilité pour leurs équipes et pour les managers eux-mêmes. Il va donc s'agir de passer d'une organisation sécuritaire et compartimentée des savoirs à cette organisation transverse et partagée des connaissances,
- la participation des collaborateurs de l'entreprise aux processus d'innovation transverse, aux conversations dans la plateforme communautaire de marque ou dans un réseau social en ligne d'entreprise vont « casser » les silos hermétiques que représentent les entités de structure au profit de ces réseaux entrelacés,
- l'« Assurance Communautaire » est basée sur la simplicité des services, la facilité des accès pour l'utilisateur, c'est-à-dire les consommateurs. Elle nécessite le développement de modèle d'agilité. Sans devoir être une condition aveugle, les compagnies d'assurances vont devoir progressivement proposer des technologies orientées utilisateurs et moins axées sur la rationalisation des systèmes d'informations,
- enfin, nous avons évoqué à plusieurs reprises que le principe de l'« Assurance Communautaire » devait faciliter le développement des initiatives responsables, de l'autonomie d'action. Cela veut dire que les managers vont devoir beaucoup plus faire confiance à leurs collaborateurs : consacrer davantage de temps à développer le professionnalisme et l'autonomie de leurs collaborateurs et moins à contrôler le travail a posteriori.

Deuxièmement, les managers seront impactés par le fait qu'il va leur être demandé d'accompagner ces changements au quotidien auprès de leurs collaborateurs.

3.4 LES PRECONISATIONS DE MISE EN ŒUVRE

3.4.1 La méthodologie

Comme nous l'avons déjà dit, cette stratégie sera conduite avec humilité et méthodologie. En effet, les changements proposés résident essentiellement sur des enjeux culturels et humains, et ont des conséquences importantes sur le fonctionnement interne des entreprises d'assurances et leur modèle économique. De plus, tous les changements (et leurs conséquences) proposés par les réseaux sociaux en ligne, par leurs usages, par les modèles d'agilité et d'innovation collaborative ne sont pas écrits à l'avance. Cette nouvelle culture, ce phénomène de société qui impacte très fortement les entreprises est en construction, en mouvement. Elle doit par conséquent accepter d'investir et de changer les habitudes, pour découvrir, pour apprendre, pour comprendre … sans avoir de certitude sur la manière de procéder et faire très attention aux idées préconçues.

Il sera donc conseillé de respecter les actions préalables suivantes :

- donner du sens au changement de culture :
  - positionner clairement la mission de l'entreprise : par exemple, « L'assurance facilitée et proche des populations »,
  - déterminer et communiquer sur les valeurs de l'entreprise : par exemple, la transparence, l'éthique, l'innovation, le professionnalisme, la confiance,
  - expliquer les comportements et les standards attendus pour les collaborateurs de l'entreprise : par exemple, l'empathie, la responsabilité, l'engagement, l'initiative, l'ouverture d'esprit, la collaboration.
- former les collaborateurs de l'entreprise :
  - à l'usage des technologies 2.0,
  - donner les possibilités aux collaborateurs d'utiliser ces technologies : lancer des plateformes communautaires et un réseau social en ligne d'entreprise au sein des groupes d'assurances,
  - faire monter en culture les collaborateurs et les managers de l'entreprise sur les usages des communautés virtuelles, les modes de fonctionnement, les règles du jeu,
  - accompagner les managers pour les installer dans leur nouveau rôle : plus coach, moins contrôleur.

- lancer des études sur ses collaborateurs pour identifier :
    - ceux qui ont une culture numérique avancée, un comportement 2.0,
    - ceux qui utilisent les réseaux sociaux en ligne,
    - ceux qui utilisent Facebook ou Twitter,
    - ceux qui ont une bonne expertise dans leur métier de base,
    - ceux qui ont un esprit d'ouverture et d'analyse développés,
    - ceux qui ont une vraie disposition pour le contact, les relations avec les autres.
- sélectionner les collaborateurs « experts » et « distributeurs » qui vont pouvoir intégrer la communauté en tant que représentants de la marque.
- lancer des études sur ses propres clients pour déterminer « quels sont ceux qui auront le plus de chances d'être intéressés par l'« Assurance Communautaire » ? ». L'enjeu majeur, dès la création, sera de constituer les membres de la communauté. Il sera donc intéressant de collecter des informations sur ses propres clients pour savoir :
    - quels sont les clients qui ont une culture numérique avancée, un comportement 2.0 ?
    - quels sont ceux qui utilisent les réseaux sociaux en ligne ?
    - quels sont ceux qui utilisent Facebook ou Twitter ?
    - comment les utilisent-ils ?
    - qu'est-ce qu'ils y cherchent ?
    - quels sont les clients qui parlent le plus de la marque ?
    - quels sont ceux qui la recommandent ? qui la critiquent ?
    - quelles sont les préoccupations des clients en matière d'assurances ? quelles sont les thématiques qui les intéressent ? …
- sélectionner les clients qui ont le « bon profil » pour adhérer et participer à la vie de la plateforme communautaire de marque :
    - les clients qui ont le profil « numérique » : clients qui ont intégré la culture du numérique, qui sont des utilisateurs réguliers des réseaux sociaux en ligne,
    - les clients qui sont des « leaders d'opinion » sur une thématique proche de l'assurance ou des valeurs de l'entreprise,
    - les clients qui ont une forme d'engagement affirmé pour l'entreprise : recommandations, satisfaction élevée,

- mener une première expérimentation de création de la plateforme communautaire de marque en invitant ces clients à devenir membres :
    - lancer un forum de suggestions des idées d'amélioration des services : le premiers sujets pourraient être « quelles questions voudriez-vous que votre assureur vous pose ? », « quel service voudriez-vous que votre assureur vous propose ? »
    - lancer des forums thématiques proches des centres d'intérêts de ces clients,
    - lancer le pilote opérationnel avec les distributeurs (internes et externes),
    - confier l'animation de la communauté à des collaborateurs qui connaissent très bien le fonctionnement des communautés virtuelles et l'usage des technologies 2.0,
    - lancer des ateliers de création de contenus pour entrer dans une dynamique de mises à jour régulières,
    - observer, surveiller les contenus créés par les membres et leurs comportements dans la vie de la communauté,
    - chercher à identifier le plus tôt possible les profils « communauté » des membres les plus actifs : c'est-à-dire les « réguliers », les « leaders », …
    - suivre le niveau de satisfaction des clients : solliciter régulièrement les clients membres pour détecter leurs besoins et répondre rapidement à leurs sollicitations, mener des enquêtes de satisfaction en ligne,
    - concevoir les plans de tests d'animation de la communauté et suivre les réalisations dans le cadre du « Laboratoire »,
    - fixer des objectifs simples et compréhensibles pour lancer une dynamique de succès : nombre de membres, nombre et identification des membres actifs, nombre de contenus, nombre d'idées d'amélioration,
    - suivre l'avancement, mesurer les résultats et communiquer,
    - lancer, après quelques mois d'exploitation de la plateforme communautaire de marque, un événement dans la vie réelle sur le concept du « Café conseil » pour créer un vrai lien communautaire avec les clients.

3.4.2 La mesure de la performance

Les investissements informatiques et technologiques (plateformes téléphones mobiles d'après les différents standards du marché, développement et maintenance des applications

mobiles, plateformes tablettes tactiles d'après les différents standards du marché, …) ainsi que les investissements humains (mobilisation des ressources, formations, mise en œuvre du « Laboratoire », …) à consacrer pour ce type de stratégie ne sont pas neutres. Nous n'avons pas matière dans notre travail à réaliser ces chiffrages mais nous avons bien conscience que le sujet de la mesure de la performance sera primordiale pour convaincre une Direction Générale et pour pérenniser les expériences. Le « Laboratoire » que nous proposons de créer a justement une importance significative dans cet exercice de pilotage. Nous ne préconiserons pas de mettre en place un calcul classique de R.O.I. (retour sur investissement) que nous pensons inapproprié, pour la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation basée sur l'apprentissage et l'amélioration continue. En effet, cette stratégie s'envisage sur le long terme et toute démarche de calcul d'un R.O.I. à court ou moyen terme serait :

- incomplète, compte tenu des gains cachés (de type visibilité de la marque, e-réputation et acquisition de flux en agences) qui ne sont pas quantifiables,
- nuisible pour la stratégie, compte tenu des empilements de coûts sur les premières années avec des effets de leviers non immédiatement comptabilisables.

Nous pensons, en outre, que la démarche du R.O.I. serait très réductrice car le potentiel des réseaux sociaux en ligne réside moins dans le « média » que dans sa dimension « sociale » et donc, s'apprécie aussi sur une dimension qualitative ... à savoir sa capacité à créer du lien et à produire de la recommandation. Peut-être serait-il plus pertinent, comme le suggère certains experts, de calculer le R.O.O. (Return On Objective). Il s'agit dans ce cas, d'évaluer la performance d'un dispositif par rapport à ce qu'on attend de lui sur un délai défini et ainsi, de ne pas limiter la recherche de la performance à des résultats exclusivement financiers mais d'intégrer aussi des données plus qualitatives davantage en rapport avec ce que peut offrir une stratégie d'innovation basée sur une plateforme communautaire de marque. Toute la difficulté va donc résider dans la définition des objectifs qu'on assigne à la stratégie. Pour notre exemple, la meilleure manière de déterminer des objectifs pertinents sera de bien comprendre la nature de chacune des technologies utilisées (Facebook, Twitter), la nature de chacune des initiatives « sociales » proposées (la « FAQ », le forum de suggestions des idées, les forums thématiques, les « cafés conseils », les notations et avis de consommateurs, …) et « savoir quelles peuvent être leurs contributions au mix marketing ? (politique de prix, produit, publicité, distribution) ».

Les objectifs d'évaluation de la performance que nous proposons d'atteindre seront :

- nombre de recommandations,
- nombre d'amélioration des services clients mises en marché,
- nombre de membres consommateurs,

- nombre de membres consommateurs actifs,
- taux de satisfaction des membres,
- …

Le tableau ci-dessous présente une définition des indicateurs de performance basés sur des objectifs de départ.

Tableau 8 : Identification des objectifs et des indicateurs de performance

Buts	Objectifs	Indicateurs
Approfondir la relation avec des clients	Atteindre une masse critique d'assistance	• Nb de partisans (*fans, followers*) • Nb de commentaires affichés
	Encourager l'interaction continue avec la marque	• Commentaires/partisans • Profil d'influence des partisans
Apprendre de la communauté	Cibler les sujets communément abordés	• Classifier les sujets abordés • Déchiffrer les attitudes positives/négatives
Accroître l'intention d'achat	Renforcer l'engagement envers le contenu et l'utilité du site Web	• Téléchargement des brochures en ligne • Achalandage sur le terrain

Sur le plan quantitatif, il nous semble cependant intéressant de mesurer l'effet de l'intégration de ces nouveaux canaux de contact et de distribution (l'« Assurance Communautaire ») sur la diminution des coûts en nombre d'appels, en nombre de mails. Dans la mesure où cette stratégie améliorerait la satisfaction des clients (accessibilité, proximité, simplification, engagement), la compagnie d'assurances peut espérer minimiser les appels et les sur-rappels sur les services clients.

CONCLUSION

L' « Assurance Communautaire » est bien plus qu'un sujet technologique. Notre étude a mis en exergue que des usages, des pratiques, des comportements et une nouvelle culture se développent autour de ces nouveaux dispositifs (Facebook, Twitter, …). Les outils et les technologies offrent de nouvelles perspectives et il faut les utiliser. Mais sans vouloir minimiser les efforts que les entreprises d'assurances doivent opérer dans l'intégration et la maîtrise de ces systèmes, nous pensons qu'il ne faut pas se tromper sur la compréhension des phénomènes et des enjeux. Les réseaux sociaux en ligne sont, avant tout des réseaux sociaux, et les communautés virtuelles sont, avant tout des communautés. Les préoccupations essentielles de notre stratégie portent donc sur des composantes humaines, relationnelles, organisationnelles et comportementales.

La mise en œuvre de cette stratégie sera difficile. Elle va demander beaucoup de temps et d'énergie pour apprendre, démontrer, former et convaincre.

Parlons tout d'abord des consommateurs. Il faudra identifier au sein de ses propres clients ceux qui ont une culture numérique avancée et qui dialoguent dans les communautés virtuelles. Il faudra les convaincre d'intégrer la communauté et de participer à la relation complémentaire que nous leur proposons.

Parlons ensuite des distributeurs. Il faudra démontrer en continu ce que le dispositif peut leur apporter et comment ils peuvent se l'approprier pour développer un lien permanent avec leurs clients. Un véritable effort de persuasion et de négociation devra être fourni par la Direction et l'équipe en charge du projet pour réussir à embarquer et à fédérer les distributeurs. Notamment pour réussir l'embarquement dans le pilote. Pour cela, il faudra organiser des actions de communication, de formation et d'accompagnement de proximité.

De nombreuses résistances seront présentes au sein des compagnies. Cette stratégie engendre des risques et il faudra prendre beaucoup de précautions dans les modalités de mise en œuvre. L'humain est au cœur du dispositif, aussi bien en interne de l'entreprise que dans la relation avec les consommateurs.

En effet, ces nouvelles formes de dialogue vont bouleverser l'ordre établi dans la relation avec les clients et elles repositionnent la place du client au cœur des processus de l'entreprise. Ces changements seront certainement mal vécus par certains experts (marketing, produits, juridique, …) et il faudra, encore une fois, beaucoup communiquer, accompagner ces populations pour adapter leurs modes de fonctionnement. La Direction Générale devra indiquer

le sens du changement en positionnant clairement cette stratégie d'innovation et d'orientation clients dans la mission et les valeurs de l'entreprise.

L'« Assurance Communautaire » va également bouleverser les repères dans le management des équipes. Les circuits de transmission des informations vont se raccourcir dans l'entreprise et vont intégrer, de plus en plus, la présence des clients. Les circuits de décision seront également modifiés au profit d'une plus grande répartition des rôles et d'une plus grande autonomie. Les managers vont également mal vivre ces changements qui modifient leur rôle (moins contrôleur et moins référent « expertise métier » – plus « coach », développeur de compétences) et qui déstabilisent leur position dans la hiérarchie.

Cette stratégie est une des réponses possibles pour se préparer aux mutations dans l'environnement externe des sociétés d'assurances (l'évolution des comportements et des usages des consommateurs, l'arrivée potentielle de nouveaux entrants, …). Elle a de nombreux atouts, elle semble être appropriée pour orienter les compagnies d'assurances vers la modernisation, l'innovation et la culture client. Elle a l'avantage de pouvoir être mise en œuvre de manière pragmatique, souple et évolutive. Nous pensons que l'« Assurance Communautaire » doit être expérimentée, avec beaucoup de conviction et de cohérence. En effet, les groupes d'assurances qui auront réussi à intégrer ce dispositif dans leur fonctionnement se seront réellement transformés. Elles n'exerceront plus exactement de la même manière leurs activités d'assurances. C'est dans ce sens, que les communautés virtuelles (ou finalement l'« Assurance Communautaire ») peuvent réinventer l'assurance.

Aucune expérience de ce type n'est menée actuellement par les assureurs. Les expérimentations actuelles sont moins ambitieuses (hormis MMA qui est le « 1er réseau social d'assurances ») et ne sont pas encore fleurissantes d'un point de vue business. Néanmoins, nous pensons que toutes les avancées et les apprentissages dans le domaine constituent de formidables avantages concurrentiels pour l'avenir. Les entreprises d'assurances qui feront l'effort d'investir, dès maintenant, des moyens et des expériences dans les réseaux sociaux en ligne se préparent à être opérationnelles le jour où le changement (ou la révolution) aura véritablement touché le secteur de l'assurance.

L'assurance et les réseaux sociaux en ligne ont des similitudes dans leur processus de fabrication (effet de masse, bases de données, …) et l'assurance a un rôle social, sécuritaire qui colle parfaitement avec ce besoin de rapprochement en communautés. Nous pensons donc que l'« Assurance Communautaire » a un réel avenir et qu'elle pourrait générer de belles perspectives pour l'assurance.

SOURCES

INTERVIEWS

- **6 mai 2011 : Charles et Guy Dauphin**

  Agents Généraux au sein du Groupe MMA

- **23 mai 2011 : Hervé Kabla**

  Directeur Général de l'agence BlogAngels et co-fondateur de l'association Media Aces

- **7 juin 2011 : Yann Gourvennec**

  Directeur de la Stratégie Digitale de Orange Business Services et co-fondateur de l'association Media Aces

- **22 juillet 2011 : Stéphane Daeschner**

  Directeur de la Communication Externe du Groupe MMA

- **25 août 2011 : Anne Clerval**

  Directrice Internet du Groupe MACSF

- **25 août 2011 : Pascal Picard**

  Directeur du Développement du Groupe MACSF

- **25 août 2011 : Constance Baudry**

  Responsable de la Communication à la FFSA

- **15 septembre 2011 : Jean-Claude Seys**

  Vice-Président et Administrateur délégué de Covea, Président de l'Institut Diderot

- **27 septembre 2011 : Hervé Parnaudeau**

  Responsable du Pôle Marketing Digital du Groupe Generali France

- **27 janvier 2012 : Beer Bergman**

  Professeur à Sciences Po et Consultante-Formatrice en réseaux sociaux en ligne

BIBLIOGRAPHIE

- **Daniel Ollivier et Catherine Tanguy**

  « Génération Y, mode d'emploi », De Boeck, 2008

- **Howard Rheingold**

  « Les communautés virtuelles », Addison-Wesley France, Paris, 1995

- **Julien Chaumond**

  « Commerce social – Quand le e-commerce rencontre le web d'aujourd'hui », Paris, Digital Mammouth Editions, 2010

- **Patrick Thourot et Frédéric Fougère**

  Préface de François Ewald, « L'Assurance française en 20 leçons », Paris, Economica, 2006

- **Denis Lindon et Frédéric Jallat**

  « Le Marketing », Dunod, Paris, 2005

- **John Hagel III et Arthur G. Armstrong**

  « Net gain, expanding markets through virtual communities », Harvard Business School Press, 1997

- **Antoine Levy**

  « Révolution numérique et nouveaux comportements de consommation : implication sur la politique produit », European Research Project, 2000

- **Jean-Philippe Lavergne, Djamel Souami et Michaël de Toldi**

  « Et si les gens s'assuraient directement entre-eux ! L'assurance peer to peer », CHEA - Enass, Novembre 2009

ETUDES/RAPPORTS

- **Nielsen**

  « Livre blanc la publicité sur mobile », juin 2010

- **FFSA**

  « Les 10 premiers groupes d'Assurances », rubrique Actualités, juin 2009

- **Enquête Sociovision (non publique)**

  « Observatoire Sociovision résultats 2010-2011 », 2011

- **TNS Sofres**

  « Les Français et Internet », janvier 2011

- **The comScore 2010**

  « Europe Digital Year in Review », février 2011

- **Agence Odomia**

  « Médias Sociaux, les chiffres à retenir ! », 2011

- **Agence Karalys**

  « Compilation chiffres clé internet et réseaux sociaux en ligne 2010 – 2011 », février 2011

ARTICLES

Sociologie :

- Atelier RegionJob, « Après la génération Y … La Génération C … », 22 janvier 2010
- Ovni.fr, « Qui sont les digital natives ? » , 16 août 2011, www.ovni-france.fr
- Manageris, « La génération Y au travail », N° 180a, 2009
- La Poste.fr, « Le hub, Les « seniors » des consommateurs actifs et attentifs aux marques », www.laposte.fr/lehub/-Les-seniors-des-consommateurs-
- Stratégies, « Les « seniors » consommateurs boulimiques sur le net », mars 2011
- Crédoc, « Les « seniors » une cible délaissée », Consommation et mode de vie N° 229, mai 2010

Médias sociaux – réseaux sociaux en ligne :

- Frédéric Cavazza, « Une nouvelle version du panorama des médias sociaux », 6 avril 2009, www.fredcavazza.net
- SocialNomics, « Social media revolution 2011 », www.socialnomics.net
- IAB France, « Les médias sociaux, influence digitale », novembre 2010
- Jean-Georges Perrin, « Livre Vert Impact des réseaux sociaux en ligne sur l'économie », Janvier 2009

Assurance :

- Lettre de l'Assurance des Particuliers N° 127, octobre 2010
- Jacques Richier, Président - Directeur Général d'Allianz France, « La nouvelle donne de l'assurance », discours prononcé le 14 octobre 2010, www.ffsa.fr/webffsa/risques.nsf.htm

Commerce social :

- Disko, « Les Facebook Credits : une monnaie virtuelle qui prend de l'importance », février 2011
- Up2Social, « L'open graph de Facebook », 2011
- Publicis Consultants, « Le commerce social », 2011
- Under the influence, « Attitudes de marques face aux « social customer » », octobre 2010, http://arnaudpo.wordpress.com

Marketing collaboratif :

- Henry Jenkins, « Engagement Marketing : An interview with Alan Moore (Part One) », janvier 2007, http://henryjenkins.org
- Pierre Lévy, « Construire l'intelligence collective », Manière de voir N° Hors-série, Le Monde diplomatique, octobre 1996
- L'Œil au Carré, « L'e-réputation et les usages 2.0 », www.oeil-au-carre.fr
- Spintank, « Livre blanc – Plateformes communautaires de marques et stratégies de communication », 2011

Relation client :

- Association Française de la Relation Client, "Améliorer la performance de la chaîne de valeur client », 21 janvier 2011
- Generation-nt, « SagaZone le réseau communautaire pour « seniors » arrive », octobre 2007, www.generation-nt.com
- Blog URM, Cycle Social Relation Client #3 : interview du Directeur de la Relation Client 2.0 (Orange)
- http://urmachtrelationshipmanagement.wordpress.com

Tendances :

- Influencia, « La compagnie d'assurances qui concurrence Starbucks », 19 janvier 2012, www.influencia.net
- Le Monde, « La montée de la consommation collaborative », septembre 2010, www.lemonde.fr

THESES PROFESSIONNELLES

- **Manuela Texeira**

  « L'émergence de réseaux sociaux en ligne sur le Web comme nouveaux outils de marketing », Thèse professionnelle, Ottawa, 18 mai 2009

- **Vincent Courcelle, et Pierre Juhen**

  « Les communautés virtuelles », Thèse HEC Entrepreneurs sous la direction de Julien Levy, 2009

SITES INTERNET

MMA :

- www.mmaf.fr
- http://fr-fr.facebook.com/zerotracasmma
- www.zerotracas.com
- http://lecampus.mmacademie.fr

MAAF :

- www.maaf.fr
- http://fr-fr.facebook.com/pages/Championnat-de-France-des-r%C3%A2leurs-MAAF/127113597303716
- www.championnatdesraleurs.com

MACSF :

- www.macsf.fr
- http://fr-fr.facebook.com/MACSF
- http://rezoplus.fr/

Progressive Insurance :

- www.progressive.com/progressive-communities.aspx

Orange :

- www.orange-innovation.tv/fr
- www.forum-orange.com

La Redoute :

- http://fr-fr.facebook.com/laredoute

Crédit Agricole :

- http://fr-fr.facebook.com/CreditAgricole
- http://www.tookam.com/

Dell :

- http://www.ideastorm.com/

Autres :

- www.mediassociaux.fr

SALONS PROFESSIONNELS, CONFERENCES

- **Conférence EFMA**

  « Insurance, new players, new strategies, new experiences », Paris, 23-24 septembre 2010

- **Salon BarCamp E-commerce**

  « F-commerce du j'aime au j'achète », Paris, 26 mai 2011

EMISSION DE RADIO

- **Pierre-Louis Basse, Europe 1**

  « Facebook pièges à cons ou révolution amicale », février 2011
  www.europe1.fr/MediaCenter/Emissions/Bienvenue-chez-Basse/Sons/Facebook-piege-a-cons-ou-revolution-amicale-405245

Intervenants :

- Serge Tisseron, Psychiatre, psychanalyste et Directeur de recherches à l'Université Paris X, auteur de « L'empathie au cœur du jeu social » chez Albin Michel
- Nicole Bacharan, politologue, spécialiste de la société américaine et des relations franco-américaines, auteur de « Les noirs américains, des champs de coton à la Maison Blanche » chez Tempus

- Natacha Quester-Sémeon, journaliste, productrice, co-animatrice du blog « Mémoire vive.tv », directrice générale de la société « Imarginal »
- Olivier Levard, journaliste, auteur de « Facebook, mes amis, mes amours, des emmerdes, la vérité sur les réseaux sociaux » chez Michalon
- Bernard Stiegler, philosophe auteur de « Ce qui fait que la vie vaut la peine d'être vécue » et de « Prendre soin de la jeunesse et des générations » chez Flammarion
- Etienne Parizot, astrophysicien, professeur à l'université Paris VII

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS *1*

RESUME *2*

ABSTRACT *3*

SOMMAIRE *4*

INTRODUCTION *5*

1 LA PRESENCE DE L'ASSURANCE DANS LES RESEAUX SOCIAUX EN LIGNE ... 15

1.1 L'état des lieux et le diagnostic de la situation 15

1.1.1 Le panorama des dispositifs proposés 15
1.1.2 Les principaux acteurs de l'assurance sont présents 29
1.1.3 Une présence qui reste faible 34

1.2 Les objectifs recherchés par les sociétés d'assurances sur les réseaux sociaux en ligne ... 41

1.2.1 Faire exister la marque sur ces nouveaux médias 41
1.2.2 Entrer et prolonger la relation avec les clients 42
1.2.3 Développer le business 43

1.3 Le « commerce social » est un levier non exploité pour développer le business 44

1.3.1 Le fonctionnement du « commerce social » 44
1.3.2 Les applications immédiates pour le secteur de l'assurance 52

2 UN SECTEUR PRET POUR LA REVOLUTION NUMERIQUE 59

2.1 Les spécificites liées au secteur de l'assurance 59

2.1.1 Une industrie construite sur des bases communautaires 59
2.1.2 La mutualisation des risques 61
2.1.3 Les valeurs et le rôle de l'assurance 62

2.2 Un marché saturé et complexe 64

2.2.1 Une pression concurrentielle croissante 64
2.2.2 Des produits complexes 66
2.2.3 La chaîne de valeur « assureur – distributeur » 68
2.2.4 Le diagnostic stratégique du secteur de l'assurance 70

2.3 Les réseaux sociaux en ligne : des points communs et des atouts pour l'assurance 74

2.3.1 Un outil puissant pour l'assurance 74
2.3.2 Un phénomène social 97

3 UNE STRATEGIE INNOVANTE : L' « ASSURANCE COMMUNAUTAIRE » 106

3.1 Le contexte 106

3.1.1 Une politique d'innovation ambitieuse et maîtrisée 106
3.1.2 Les onze recommandations 107
3.1.3 Les trois piliers de l'avenir stratégique de l'assurance 109

3.2 La création de « l'Assurance Communautaire » 110

3.2.1 Présentation 110

3.2.2 La plateforme communautaire de marque 113
3.2.3 La page « fans » Facebook 133
3.2.4 La collecte et l'exploitation des données 134
3.3 Accompagner cette stratégie d'une évolution interne de l'entreprise 136
3.3.1 Un changement de culture 136
3.3.2 La mise en œuvre d'un processus transversal de l'innovation 137
3.3.3 Transformer les organisations et les métiers des entreprises d'assurances … vers l'entreprise 2.0 143
3.3.4 Adapter son management à ce changement de culture 145
3.4 Les préconisations de mise en œuvre 147
3.4.1 La méthodologie 147
3.4.2 La mesure de la performance 149

CONCLUSION 152

SOURCES 154

TABLE DES MATIERES 161

Thèse soutenue en 2012

pour l'obtention du diplôme du
MBA Manager d'entreprise
spécialisation Assurance

Sous
la direction de :
Thierry CRAHES

Président du Jury :
François EWALD

Une école est un lieu de production et de diffusion de connaissances.

L'Ecole nationale d'assurances s'organise pour répondre le mieux possible à cette mission en direction de ses élèves d'abord, mais aussi de la profession de l'assurance et de ses partenaires :

• **les « séminaires innovation »** animés par les auditeurs du Centre des Hautes Etudes d'Assurance (CHEA), permettent aux professionnels de suivre les grandes innovations en assurance telles qu'on peut les observer à l'étranger ;

• **« les travaux de l'Enass »** sont destinés à faire bénéficier la profession des travaux menés au sein de l'Enass par ses professeurs et ses élèves, à tous les niveaux, dans la mesure où les jurys qui les ont évalués ont noté leur qualité et leur originalité. Ces travaux vous seront adressés par Internet, certains d'entre eux pouvant faire l'objet d'un tirage sur papier ou même, être édités.

Nous souhaitons que toutes ces initiatives vous soient profitables.

François Ewald
Directeur de l'Ecole nationale d'assurances